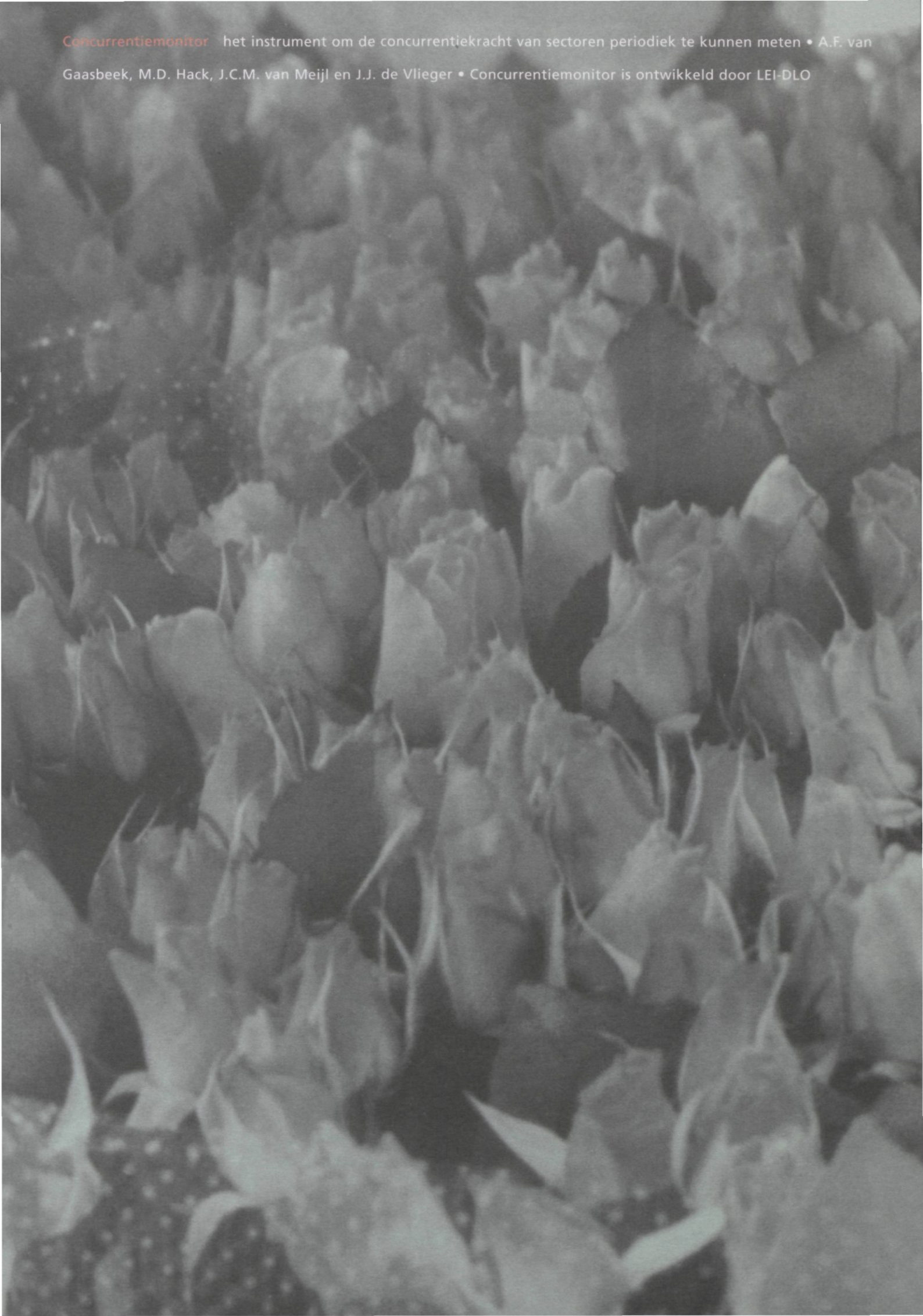
Dienst Landbouwkundig Onderzoek
Landbouw-Economisch Instituut

lei-dlo

CONCURRENTIEMONITOR

het instrument om de concurrentiekracht van sectoren periodiek te kunnen meten

Concurrentiemonitor het instrument om de concurrentiekracht van sectoren periodiek te kunnen meten • A.F. van Gaasbeek, M.D. Hack, J.C.M. van Meijl en J.J. de Vlieger • Concurrentiemonitor is ontwikkeld door LEI-DLO



WOORD VOORAF

De concurrentiemonitor is ontwikkeld in nauwe samenwerking met de speciaal hiertoe ingestelde begeleidingscommissie van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. In deze commissie waren diverse directies uit het Ministerie van LNV, het Ministerie van Economische Zaken, het agrarisch bedrijfsleven en de wetenschap vertegenwoordigd. Het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO) dankt de leden van deze commissie voor hun bijdrage:

Drs. A.M.W. Kleinmeulman (LNV/IH voorzitter), Ir. P. Vaandrager (LNV/IH secretaris), Dr. Th.M. Bakker (LNV/IH secretaris), Dr. M.H. de Jong (LNV/IH), Ir. F.H. de Haan en plv. (LNV/L), Mevr. Drs. M.A.J. Vaes en plv. (LNV/Viss), Drs. W.J. Boersma (EZ/EDI), Mevr. Drs. R. v.d. Linden (Z/ABC), Ir. A.R. Sjauw-Koen-Fa (RABO), Prof. Dr. Ir. B. Wierenga (EUR).

LEI-DLO is verantwoordelijk voor de opzet van de monitor en dit verslag. De volgende interne onderzoekers werkten mee in het multidisciplinaire team: Ing. G.J. Boers, Ir. M.R. Borgstein, Ir. C.A. van Dorp, Drs. A.F. van Gaasbeek, Mevr. Ir. M.D. Hack (projectleiding), Dr. J.C.M. van Meijl, Ir. J.J. de Vlieger, Mevr. Drs. G.M.L. Tacken, Mevr. C.J.H. Welberg.

L.C. Zachariasse, directeur

SAMENVATTING

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO) gevraagd een concurrentiemonitor te ontwikkelen om op een gestandaardiseerde manier de concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness bij te houden. De monitor moet voldoen aan diverse doelen, eisen en voorwaarden. Zo dient het meetproces verifieerbaar te zijn en de uitkomsten vergelijkbaar in de tijd. Verder moet de monitor toepasbaar zijn voor alle agrarische sectoren en gebruikmaken van actuele informatie. De uitkomsten moeten de ondernemers uit de agrarische handel en industrie een spiegel voorhouden, maar bovendien praktische aanwijzingen geven over hoe zij hun concurrentiekracht kunnen verbeteren. Daarnaast moet het instrument het Ministerie informatie geven om de prioriteiten van het sectorbeleid te kunnen bepalen.

De centrale vragen die de concurrentiemonitor moet beantwoorden, zijn:
Wat is op dit moment de relatieve concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness? Op welke aspecten is de Nederlandse prestatie beter of slechter dan die van de concurrenten en waar is verbetering mogelijk?

De monitor dient vanuit een maximale breedte van invalshoeken zowel de huidige concurrentiekracht als de potentiële positie in de toekomst te bepalen. Eerst is relevante literatuur over handelstheorieën, industriële economie, strategisch management en marketing bestudeerd, met een focus op onderdelen van de theorieën waar het bedrijfsleven zelf actie op kan nemen.

Vier determinanten bepalen gezamenlijk in hoofdzaak de concurrentiekracht: aanpassingsvermogen aan de markt, ketendoelmatigheid, kosten en efficiëntie en strategisch potentieel. De laatste determinant geeft inzicht in het potentieel van de sector als geheel. Een aantal aspecten is van invloed op de determinanten. Zo zijn informatie-uitwisseling, logistiek en coöperatie bepalend voor de determinant ketendoelmatigheid. Deze aspecten vormen de basis voor de vraagstelling. Om de waardering voor het aspect informatie-uitwisseling te peilen, wordt er bijvoorbeeld gevraagd naar tijdigheid, volledigheid en relevantie.

De opzet van de concurrentiemonitor vertoont een analogie met de systematiek van de AT Kearney-studie. De vaste structuur garandeert echter dat de resultaten verifieerbaar en reproduceerbaar zijn. De vragenlijst wordt mondeling afgenomen. Het onderzoek is herhaalbaar doordat er gewerkt wordt met voorgecodeerde antwoordmogelijkheden in de vragenlijsten. Hiermee kunnen respondenten per concurrent (een ander land dat dezelfde exportproducten levert) een waardering geven aan de verschillende aspecten van concurrentiekracht. Via enkele open vragen kunnen de respondenten bovendien argumenten geven voor hun mening. Ook kunnen de respondenten aangeven welk aspect volgens hen zwaarder of minder zwaar meeweegt voor de concurrentiekracht. In iedere sector kunnen de kritische succesfactoren immers anders uitvallen; bovendien geeft zo de mening van de geïnterviewde deskundigen terecht de doorslag bij deze afweging.

De monitor levert actuele gegevens door informatie over de huidige situatie in te winnen. De informatie van de buitenlandse afnemers is daarbij het meest van belang. Door deze informatie te vergelijken met de antwoorden van de Nederlandse aanbieders, kan de sector het zelfbeeld toetsen aan het beeld dat de markt van de sector heeft (leereffect).

Aan de hand van gestandaardiseerde procedures worden per bedrijfstak eerst de relevante productgroepen, markten en concurrentielanden geselecteerd. Op die manier is de monitor bruikbaar voor uiteenlopende vragen en situaties, terwijl tegelijkertijd de vergelijkbaarheid en verifieerbaarheid gegarandeerd zijn.

De te onderzoeken productgroep moet redelijk homogeen zijn en worden geproduceerd door een flink deel van de bedrijven uit de sector. De uiteindelijke keuze hangt onder andere af van het belang van de productgroep voor de sector of voor de export.

Concurrentiekracht kent twee kanten. Enerzijds gaat het om het behouden van bestaande markten, anderzijds om het veroveren van nieuwe. De selectie van relevante markten en concurrenten houdt met beide kanten rekening. Er worden naast de belangrijkste markten en concurrenten ook kleine maar snel in betekenis toenemende markten en concurrenten gekozen. Doorslaggevende criteria hiervoor zijn het aandeel in de importwaarde en de procentuele groei in importwaarde gedurende de laatste drie jaar.

De resultaten van de monitor worden op gestandaardiseerde wijze gerapporteerd. Daarin komen aan de orde: de algemene portfolio van Nederland op de exportmarkten, de steekproef en werkwijze, concurrentiekracht van Nederland per determinant en per aspect. Deze standaardrapportage maakt de vergelijking in de tijd en tussen sectoren gemakkelijker. De gekozen vorm en bewoording houden het bedrijfsleven een heldere spiegel voor.

Dankzij de opzet van de monitor zijn er op een groot aantal punten conclusies te trekken, bijvoorbeeld over de relatieve concurrentiekracht van de Nederlandse sector per determinant, over de verschillen in zienswijze tussen Nederlandse aanbieders en buitenlandse afnemers en over de verschillen tussen de belangrijkste en de snelst groeiende markt. Ook zijn conclusies te trekken over de redenen waarom een determinant hoog of laag scoort en over de betekenis daarbij van de onderliggende variabelen. Ten slotte zijn er ook per aspect conclusies mogelijk over de verschillen in zienswijze tussen aanbieders en afnemers en de verschillen tussen de belangrijkste en de snelst groeiende markt.

Zo is de ontwikkelde concurrentiemonitor een flexibel instrument met meerdere vormen en toepassingsmogelijkheden. Statistische informatie kan de resultaten van de monitor verder illustreren en onderstrepen. De meetpunten kunnen worden gevarieerd. Het instrument geeft bij eenmalig gebruik inzicht in de sterke en zwakke punten van een product(groep) of een sector. Ook geeft het aan in hoeverre en op welke punten de meningen van afnemers en aanbieders uiteenlopen. Bij herhaald gebruik ontstaat een vergelijking in de tijd en is dus het effect te bepalen van maatregelen die zijn genomen om de concurrentiekracht te verbeteren. Door de concurrentiemonitor voor verschillende sectoren te gebruiken, komt er een overzicht van bedrijfstakdoorsnijdende thema's. De concurrentiemonitor heeft als belangrijke meerwaarde dat hij te combineren is met andere instrumenten, zoals de Hollandmonitor en sectorspecifiek onderzoek.

De nu ontwikkelde concurrentiemonitor is een veelzijdig en bruikbaar instrument. Het houdt de verschillende bedrijfstakken een spiegel voor en geeft hun een handvat om verbeteringen door te voeren. De overheid krijgt met de monitor informatie om beter prioriteiten te stellen in het sectorbeleid.


Les Compagnons


WREATHS AND
CROSSES
ADE TO ORDER
FRUIT

Wat is de concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness en waar is verbetering mogelijk?

INLEIDING

1. INLEIDING

Hoe is onze concurrentiekracht, waar zit onze kracht? Niet alleen het Nederlands agrarische bedrijfsleven vraagt zich dit af. Ook het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) heeft inzicht nodig in de concurrentiekracht. Vooral nadat uit een onderzoek dat AT Kearney in 1994 voor het Ministerie uitvoerde, bleek dat de concurrentiekracht van een aantal belangrijke sectoren snel verslechterde. Hoewel een goede concurrentiekracht verwerven en behouden in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven is, was de uitkomst van de studie voor het Ministerie voldoende reden er aandacht aan te besteden. In de nota 'Dynamiek en Vernieuwing' uit 1995 geeft het Ministerie dan ook een visie op het versterken van de concurrentiekracht van de agribusiness. Hierin wordt ook de ontwikkeling van een concurrentiemonitor aangekondigd waarmee de ontwikkelingen zijn te volgen.

Het Ministerie vroeg het Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO) een instrument (concurrentiemonitor) te ontwikkelen om de internationale concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness op een gestandaardiseerde wijze te meten. Het instrument moet toepasbaar zijn voor alle agrarische sectoren. De monitor dient in de eerste plaats ondernemers uit de agrarische handel en industrie praktische aanwijzingen te geven: hoe kunnen zij hun concurrentiekracht verbeteren? Het instrument moet hen zowel een spiegel voorhouden als aangrijpingspunten bieden voor verbeteringen. Verder moet de informatie die het instrument verzamelt, actueel zijn. Het meetproces dient verifieerbaar te zijn en de uitkomsten in de tijd vergelijkbaar. Ten slotte moet het instrument informatie geven, op grond waarvan de overheid beleidskeuzen kan maken.

Wil de monitor als leidraad voor strategische keuzen en strategie-ontwikkeling kunnen dienen, dan moet hij aan enkele eisen voldoen. Zo moet de monitor aangeven welke punten voor verbetering vatbaar zijn en moet hij leerpunten opleveren om de toekomstkansen van een sector te vergroten. Verder moeten door toepassing van de monitor sectoren onderling en in de tijd vergelijkbaar worden en moet de monitor een beeld opleveren, hoe een sector bij afnemers overkomt. Ten slotte moet de monitor aangeven, welk beleid prioriteit heeft en welk juist niet.

De centrale vragen die de concurrentiemonitor moet beantwoorden, zijn:
Wat is op dit moment de relatieve concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness, op welke aspecten is de Nederlandse prestatie beter of slechter dan die van de concurrenten en waar is verbetering mogelijk?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden, is de volgende werkwijze gevolgd. Eerst is de relevante literatuur bestudeerd (hoofdstuk 2). Aan de hand daarvan is bepaald welke factoren voor het meten van concurrentiekracht van belang zijn. Deze zijn vertaald in een vragenlijst voor buitenlandse afnemers en Nederlandse aanbieders. Tevens zijn procedures ontwikkeld om de meest relevante markten, producten, concurrenten en respondenten te kiezen (hoofdstuk 3). De vragenlijsten en procedures zijn getoetst en verbeterd in twee pilotmetingen: in de snijbloemen- en in de kaassector. In hoofdstuk 4

worden enkele voorbeelden van mogelijke resultaten gegeven. Tot slot zijn in hoofdstuk 5 de verschillende toepassingsmogelijkheden van de concurrentiemonitor beschreven.

Er wordt voor de monitor een breed draagvlak gecreëerd door bij de uitvoering van het project nauw samen te werken met de opdrachtgever, een breed samengestelde en deskundige begeleidingscommissie en met deskundigen uit de twee sectoren waarin de pilotstudy's plaatsvonden.


loemen
395
396

Diverse theorieën leveren de bouwstenen voor de opzet van de concurrentiemonitor

THEORIE

2. THEORIE

Het ontwikkelen van de concurrentiemonitor begon met het bestuderen van de wetenschappelijke theorieën over concurrentiekracht. Met het doel van de monitor voor ogen - namelijk het bedrijfsleven aanwijzingen leveren om zijn concurrentiekracht te verbeteren - werden er relevante elementen uit de theorie gekozen. Zo viel de keuze dan ook vooral op endogene aspecten, die ondernemers zelf kunnen beïnvloeden. Allerlei exogene aspecten die een ondernemer niet zelf kan beïnvloeden, zijn niet in de monitor opgenomen. De handelstheorie, de industriële economie, het strategisch management en de marketing bieden bruikbare elementen.

Handelstheorieën zijn zogenaamde macrotheorieën. Ze gaan in op de redenen voor internationale handel tussen landen. Een constante in alle handelstheorieën is de nadruk op kosten(posten) en efficiency. Op deze aspecten hebben ondernemers bij uitstek invloed; de monitor besteedt hieraan dan ook aandacht.

De theorieën uit de industriële economie hebben vooral betrekking op het sectorniveau. De bekende industriële econoom Porter en diens navolger Grant onderscheiden vier factoren die van belang zijn voor concurrentiekracht. Het gaat om productiefactoren, de vraagsituatie, de gerelateerde en ondersteunende bedrijfstakken en om de strategie en structuur van bedrijven. Belangrijke aspecten hieruit die ondernemers zelf kunnen beïnvloeden zijn: productdifferentiatie, informatie waarover bedrijven beschikken, coördinatie van de logistiek in de productkolom en beslissingen over omvang en kwaliteit van de productie.

Strategisch management legt de nadruk op het belang van de concurrentievoordelen gekoppeld aan de beschikbare bronnen, vooral op ondernemingsniveau. De bekendste vertegenwoordiger van deze richting, Prahalad, stelt dat het bedrijf - uitgaande van de middelen waarover het beschikt - zijn kennis en vaardigheden moet versterken die nodig zijn om in de toekomst de concurrentie aan te kunnen. Op grond van de strategisch-managementtheorieën zijn aspecten opgenomen als kerncompetenties, solvabiliteit en kwetsbaarheid, flexibiliteit en strategie.

De marketing gaat uit van een marktgeoriënteerde benadering voor het verkrijgen van een concurrentievoordeel. Op grond hiervan zijn in de monitor aspecten als productinnovatie, service en productkwaliteit opgenomen.

De verkenning van de literatuur maakt duidelijk, dat er geen allesomvattende theorie over concurrentie is. Vele factoren kunnen van invloed zijn op de concurrentiekracht van een land, sector of onderneming. Daarom is in overleg met de begeleidingscommissie voor de concurrentiemonitor op basis van de verschillende theorieën een nieuw kader ontwikkeld, dat de verschillende visies op concurrentiekracht integreert.

Een gelaagde opbouw en een duidelijk stappenplan dragen zorg voor een verfijnd instrument met valideerbare resultaten.

INSTRUMENT

3. INSTRUMENT

3.1 OPBOUW VAN DE CONCURRENTIE-MONITOR

In dit hoofdstuk wordt de nieuw ontwikkelde 'concurrentiemonitor' beschreven. Ook worden de gemaakte keuzen toegelicht. De concurrentiemonitor is opgebouwd uit vier nauw verbonden onderdelen (zie figuur 3.1).

Het eerste onderdeel is het kader van de vier determinanten (aanpassingsvermogen aan de markt, ketendoelmatigheid, kosten en efficiency en strategisch potentieel) en hun onderliggende aspecten die samen de concurrentiekracht bepalen. Ze zijn vertaald in (standaard)vragen die zijn opgenomen in de vragenlijst voor buitenlandse afnemers en Nederlandse aanbieders. Daarnaast heeft de concurrentiemonitor een procedure om relevante producten voor de meting te kiezen. Een sector levert immers vaak een heel pakket aan producten die niet allemaal een rol van betekenis spelen in de export. Ten slotte zijn er ook procedures waarmee afnemerslanden en concurrenten worden geselecteerd. De inbreng van de vier onderdelen waarborgt dat de concurrentiemonitor de concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness zorgvuldig en evenwichtig kan meten. Het instrument is bovendien geschikt voor herhaalde metingen in de tijd en bruikbaar voor alle sectoren.

3.2 DETERMINANTEN

Alle relevante aspecten van concurrentiekracht zijn geordend onder de vier determinanten: aanpassingsvermogen aan de markt, ketendoelmatigheid, kosten en efficiency en strategisch potentieel. Deze determinanten geven met elkaar een zo volledig mogelijk beeld van de concurrentiekracht. Figuur 3.2 geeft weer hoe de aspecten zijn gerangschikt onder de vier determinanten en welke onderwerpen dit opleverde voor de vragenlijst.

Nieuw aan de concurrentiemonitor is dat hij gebaseerd is op meerdere theoretische invalshoeken. Het grote voordeel hiervan is dat dit meetinstrument de concurrentiekracht vanuit een zo breed mogelijk perspectief benadert. De theoretische hoofdingrediënten hebben een gelijkwaardige plaats in het instrument. Deze neutrale invalshoek maakt een volgende toetsing onder dezelfde voorwaarden - met de concurrentiemonitor in de huidige vorm - aantrekkelijk. Hierdoor is de vergelijkbaarheid in de tijd beter gegarandeerd. Het alternatief voor deze benadering is om per sector eerst de sleutelvariabelen voor concurrentiekracht te identificeren en deze vervolgens diepgaand te bestuderen. Het nadeel hiervan is dat de sleutelvariabelen in de tijd zullen variëren. Wat in 1960 belangrijk was voor de concurrentiekracht (bijvoorbeeld bulkproducten met een lage kostprijs) is dat nu niet meer. De nu gekozen brede benadering maakt bovendien vergelijking tussen de verschillende bedrijfstakken beter mogelijk. Het resultaat is een meer universele methode, waarmee veranderingen in de tijd en verschillen tussen sectoren gemakkelijk zijn te bepalen.

De concurrentiemonitor levert zo niet alleen een indruk van de concurrentiekracht sec. Dankzij de opbouw van de determinanten uit onderliggende aspecten verkrijgt het bedrijfsleven inzicht in de redenen waarom de concurrentiekracht er op een bepaalde manier voor staat. Het bedrijfsleven weet na een meting meteen welke factoren verbetering behoeven.

Op het niveau van de aspecten zijn sectorspecifieke aanpassingen mogelijk, terwijl de metingen op het niveau van de determinant toch onderling vergelijkbaar blijven.

3.3 VRAGENLIJSTEN EN RESPONDENTEN

De concurrentiemonitor maakt gebruik van informatie die via interviews wordt verzameld bij buitenlandse afnemers en Nederlandse aanbieders. Statistieken en gegevens uit secundaire bronnen als tijdschriftartikelen zijn immers niet actueel genoeg. De mondelinge vraaggesprekken garanderen een juiste invulling en beperken de non-response. De onderwerpen die in het interview aan de orde komen, zijn gebaseerd op de determinanten en hun onderliggende aspecten. De vragen zijn in hoofdzaak op het niveau van de aspecten geformuleerd (zie figuur 3.2).

Aan de afnemers en exporteurs zijn vrijwel identieke vragen gesteld, zodat het mogelijk is de meningen met elkaar te vergelijken. Beide groepen respondenten is gevraagd hun mening te geven over de concurrentiekracht van de verschillende landen. Ze mochten hiervoor een cijfer geven. Daarbij staat 1 voor zeer slecht/zeer langzaam/'daar ben ik zeer ontevreden over' en 5 voor uitstekend/zeer snel/'daar ben ik zeer tevreden over'.

De vragen in de enquêtes hebben betrekking op de onderliggende aspecten van de vier determinanten. Om de concurrentiekracht op een determinant in één cijfer uit te drukken moeten de scores op de onderliggende aspecten worden opgeteld. Niet elk onderliggend aspect weegt even zwaar. Per determinant is gevraagd, welk belang het onderliggende aspect heeft voor een succesvolle marketing en verkoop van snijbloemen. De ondervraagden konden dit aangeven op een schaal van 1 tot 100. Vervolgens is de score op de variabelen gewogen met het belang omgerekend naar een totaalscore per determinant. Deze extra stap in de beoordeling van de concurrentiekracht houdt rekening met de specifieke verschillen per sector en met verschuivingen die van belang zijn in de tijd. De stap neemt bovendien expertkennis vanuit de

Figuur 3.1 De vier onderdelen van de concurrentiemonitor

De determinanten ketendoelmatigheid, aanpassingsvermogen aan de markt, kosten en efficiency en strategisch potentieel met hun onderliggende variabelen vormen de basis voor de concurrentiemonitor.

Welke standaardvragen horen hierbij?

Welke productgroepen moeten doorgemeten worden?

Waar moet er gemeten worden en met wie moet er vergeleken worden?

Figuur 3.2 Hiërarchie van determinanten, onderliggende aspecten en onderwerpen voor de vragenlijst van de concurrentiemonitor

I. Aanpassingsvermogen aan de markt

- kwaliteit
- breedte van het assortiment
- aantal nieuwe producten
- succes van nieuwe variëteiten
- mate waarin nieuwe variëteiten zich onderscheiden van het bestaand assortiment
- snelheid van aanpassen van het assortiment
- contact tussen afnemers en leveranciers
- logistieke service
- overige service
- reactiesnelheid op veranderende wensen

II. Ketendoelmatigheid

- tijdigheid van informatie
- de algemene informatievoorziening in de distributiekolom
- organisatie van de goederenstroom
- mate van samenwerking binnen de kolom

III. Kosten en efficiency

- de prijs-kwaliteitverhouding

IV. Strategisch Potentieel

- uitgangspositie om de toekomstige concurrentie aan te gaan
- flexibiliteit in de productie, marketing en organisatie
- zo snel mogelijk toepassen van nieuwe kennis en technologie
- langetermijnvisie

sector mee in de weging. Door de concurrentiekracht van een determinant in één cijfer weer te geven, zijn verschillen in de tijd en tussen sectoren eenvoudig en eenduidig vast te stellen.

Door zowel de buitenlandse afnemers als de Nederlandse aanbieders te interviewen, levert de concurrentiemonitor een evenwichtig beeld op van de concurrentiekracht. Tegelijkertijd is de sector eerder bereid om de resultaten aan te nemen. Eventuele discrepanties tussen de visie van afnemers en aanbieders komen aan het licht, evenals de omvang daarvan. Omdat de afnemers de producten kopen, weegt hun visie het zwaarst. De mening van de exporteur is vooral als spiegel gebruikt. Door het accent op de mening van de afnemers te leggen, zijn er in de vragenlijst uitsluitend onderwerpen opgenomen waarover zij een mening kunnen hebben. Daarom is er bijvoorbeeld

niet naar kosten en productiviteit gevraagd; hiervoor worden gegevens uit een andere bron gebruikt.

De vragenlijst bestaat vrijwel uitsluitend uit gesloten vragen. De herhaalbaarheid en de verifieerbaarheid zijn hierdoor erg groot. Om de aandacht van de geïnterviewde beter vast te houden, is er variatie aangebracht door enkele open vragen toe te voegen. De respondent krijgt daardoor de ruimte om zijn antwoorden toe te lichten en voor hem belangrijke zaken te vermelden.

De monitor meet de concurrentiekracht daar, waar deze zich daadwerkelijk in de markt manifesteert: bij de buitenlandse afnemers. Daar concurreert het Nederlandse product immers rechtstreeks met buitenlandse producten. Een analyse van de distributiestructuur in de afzetmarkten geeft aan welke groepen bij Nederlandse aanbieders kopen. Voor de steekproef worden zo'n dertig respondenten uit de relevante groepen benaderd. Dertig respondenten is voor dit type onderzoek het gebruikelijke aantal. Relevante groepen zijn importeurs, groothandelaren, detaillisten (supermarkten en speciaalzaken) en verwerkende bedrijven. De monitor maakt geen gebruik van informatie van consumenten. Onderzoek onder consumenten is kostbaar en omvangrijk, terwijl consumenten bovendien vaak over weinig kennis beschikken over de herkomst van de gekochte producten. Zo mogelijk wordt de steekproef onder afnemers verder onderverdeeld naar bedrijfsgrootte.

De Nederlandse aanbieders die worden geënquêteerd zijn veelal groothandelaren en/of verwerkende bedrijven. Welke groepen worden geselecteerd, hangt af van hun betekenis voor de export. Ook bij de aanbieders wordt de steekproef zo mogelijk onderverdeeld naar bedrijfsgrootte.

3.4 KEUZE VAN PRODUCTGROEPEN

De totale productie van een sector is zelden uniform. Het is dus niet zinvol om voor het gemiddelde product de concurrentiekracht te bepalen. Hoe groter de heterogeniteit van de productie, des te zinvoller wordt het om inzicht in de concurrentiekracht van de afzonderlijke productgroepen te verwerven. In de zuivelsector bijvoorbeeld van boter, kaas, consumptiemelk, desserts en gecondenseerde melk. Dit sluit beter aan op de beleving van de bedrijven zelf. Bovendien is zo'n duidelijke, gerichte vraagstelling voor de afnemers gemakkelijker te beantwoorden. Een nadeel van het werken met afzonderlijke productgroepen is dat conclusies voor de totale sector alleen te trekken zijn op basis van de belangrijkste productgroepen. Dit nadeel weegt echter niet op tegen de voordelen. In de monitor zijn de vragen daarom toegespitst op de belangrijkste productgroep(en), tenzij de sector een tamelijk uniform product vervaardigt.

Welke productgroepen gaat de concurrentiemonitor onderzoeken? Meerdere criteria zijn van invloed op de keuze van de productgroepen:

- het belang van de productgroep voor de bedrijfstak (gemeten via het aandeel in de productiewaarde, het aantal werknemers of de toegevoegde waarde);
- het aandeel van de productgroep in de totale export van de bedrijfstak;
- het exportland heeft voor de productgroep een comparatief voordeel;
- de groei van de exportwaarde (gemeten via de gemiddelde procentuele groei van de exportwaarde van de productgroep gedurende de laatste drie jaar).

Bij de pilotstudy's is in de keuzeprocedure bovendien rekening gehouden met de volgende voorwaarden:

- van de gekozen productgroep(en) moeten er flink wat producenten en afnemers zijn om een beeld te krijgen van de concurrentiekracht van de hele sector, niet van enkele bedrijven;
- de gekozen productgroepen moeten tenminste 67% van de totale exportwaarde van de sector voor hun rekening nemen. Alleen dit levert een behoorlijk beeld op van de totale sector;
- de gekozen productgroepen moeten redelijk homogeen zijn. De afnemers moeten de producten binnen de groep beschouwen als elkaars substituten;

- om te vermijden dat de monitor veel kleine productgroepen meet, moet een productgroep tenminste 10% van de exportwaarde van de bedrijfstak omvatten.

De gegevens die nodig zijn voor de selectie zijn niet altijd volledig beschikbaar. Daarom is gekozen voor het gebruik van meerdere criteria tegelijk. Zo wordt gekozen voor productgroepen die aan meerdere criteria en aan de randvoorwaarden voldoen. Er worden net zo lang nieuwe productgroepen toegevoegd tot alle opgenomen groepen samen minstens twee derde van de exportwaarde van de sector vertegenwoordigen. Soms, zoals bij snijbloemen, is aan deze eis alleen maar te voldoen door een groot aantal productgroepen op te nemen. Dan wordt de concurrentiekracht van de sector zowel gemeten voor alle productgroepen gezamenlijk als voor de belangrijkste productgroep. De productgroepen worden primair geselecteerd door deze procedure toe te passen, maar vervolgens wordt deze selectie nog eens ter beoordeling voorgelegd aan deskundigen uit de sector.

3.5 KEUZE VAN MARKTEN EN CONCURRENTEN

Concurrentiekracht is een relatief begrip: een sector is concurrerend in vergelijking met anderen. Het is daarom van belang te bepalen met wie er wordt vergeleken. Ook de situatie in de afzetmarkt die wordt onderzocht, kan variëren. Marktpenetratie vereist andere vaardigheden dan het vasthouden van een bestaande positie. Voor een uitgebalanceerde marktportfolio zijn beide essentieel. Beide moeten daarom in de keuze van de markten worden meegenomen. De monitor onderzoekt daarom de Nederlandse concurrentiekracht zowel op de belangrijkste afzetmarkt als op de snelst groeiende markt.

De volgende criteria bepalen de keuze van de markten:

- de belangrijkste markt is die met het grootste aandeel in de exportwaarde van de relevante productgroep;
- de snelst groeiende markt is die met de hoogste gemiddelde procentuele groei van de totale importwaarde gedurende de laatste drie jaar. Aanvullende eisen voor de keuze van de snelst groeiende markt zijn dat de importwaarde in absolute termen redelijk groot moet zijn en dat Nederland niet een grotere importwaarde moet hebben dan de grootste concurrent. Deze eisen zijn toegevoegd om te voorkomen dat onbetekenende markten worden meegenomen en om ervoor te zorgen dat de concurrentiekracht wordt gemeten op echt nieuwe markten voor Nederland.

De keuze voor de concurrenten waarmee de concurrentiemonitor Nederland vergelijkt, komt overeen met die van de markten. De concurrentiemonitor bekijkt zowel de belangrijkste als de snelst groeiende concurrent. Dit levert een beeld op van de Nederlandse concurrentiekracht tegenover reeds lang bestaande concurrenten en tegenover nieuwe. Er is niet gekozen voor een vergelijking met de sterkste concurrent ('best of class'), omdat leren van anderen niet het eerste of het belangrijkste doel van de concurrentiemonitor is (zie figuur 3.3).

De keuze van de grootste concurrent gebeurt op basis van het aandeel in de importwaarde van de gekozen markt. Het criterium voor de keuze van de snelst groeiende concurrent is de omvang van de gemiddelde procentuele groei van het importaandeel gedurende de laatste drie jaar.

3.6 CONCLUSIES

Een brede benadering van het begrip concurrentiekracht en een keuze van aspecten die door de doelgroep zelf te beïnvloeden zijn, vormen de basis voor de nu ontwikkelde concurrentiemonitor. Zijn gelaagde opzet met determinanten en daaronder liggende aspecten geeft niet alleen inzicht in de concurrentiekracht zelf, maar ook in de verklarende factoren. De monitor houdt zo het bedrijfsleven een spiegel voor en biedt de ondernemers bovendien de mogelijkheid om de zwakkere punten te versterken.

Door grotendeels gebruik te maken van voorgecodeerde vragenlijsten, zijn de uitkomsten van de concurrentiemonitor tussen bedrijfstakken en in de tijd gemakkelijker te vergelij-

ken. Anderzijds spelen de gelaagde opzet van de monitor en de afweging van belang op grond van de expertvisie van de geënquêteerden in op de specifieke situatie van elke sector.

De monitor geeft niet alleen een beeld van de huidige situatie, maar biedt ook zicht op het potentieel van de sector. In de eerste plaats wordt dit gemeten via de determinant strategisch potentieel, maar daarnaast ook door de concurrentiekracht te bepalen in de snelst groeiende markten en ten opzichte van de snelst groeiende concurrent.

Dankzij de gevolgde procedures voor selectie van de producten en respondenten wordt de concurrentiekracht bepaald op voor de sector herkenbare productgroepen. Bovendien vindt de meting daar plaats, waar de concurrentie zich op de markt daadwerkelijk afspeelt, namelijk bij de buitenlandse afnemers.

Door in de concurrentiemonitor bovenstaande eigenschappen in te bouwen is een flexibel, veelzijdig en bruikbaar instrument verkregen. De concurrentiemonitor houdt de verschillende sectoren een spiegel voor en biedt aanwijzingen voor verbeteringen die het bedrijfsleven ook zelf kan doorvoeren. Aan de overheid levert de monitor informatie voor het prioriteren van het landbouweconomisch beleid.

ken. Anderzijds spelen de gelaagde opzet van de monitor en de afweging van belang op grond van de expertvisie van de geënquêteerden in op de specifieke situatie van elke sector.

De monitor geeft niet alleen een beeld van de huidige situatie, maar biedt ook zicht op het potentieel van de sector. In de eerste plaats wordt dit gemeten via de determinant strategisch potentieel, maar daarnaast ook door de concurrentiekracht te bepalen in de snelst groeiende markten en ten opzichte van de snelst groeiende concurrent.

Dankzij de gevolgde procedures voor selectie van de producten en respondenten wordt de concurrentiekracht bepaald op voor de sector herkenbare productgroepen. Bovendien vindt de meting daar plaats, waar de concurrentie zich op de markt daadwerkelijk afspeelt, namelijk bij de buitenlandse afnemers.

Door in de concurrentiemonitor bovenstaande eigenschappen in te bouwen is een flexibel, veelzijdig en bruikbaar instrument verkregen. De concurrentiemonitor houdt de verschillende sectoren een spiegel voor en biedt aanwijzingen voor verbeteringen die het bedrijfsleven ook zelf kan doorvoeren. Aan de overheid levert de monitor informatie voor het prioriteren van het landbouweconomisch beleid.

Figuur 3.3 **Keuze van markten en concurrenten:**

Belangrijkste markt

Concurrent met grootste marktaandeel
Concurrent met snelste groei marktaandeel
Binnenlandse leveranciers

Snelst groeiende markt

Concurrent met grootste marktaandeel
Binnenlandse leveranciers

De pilots geven duidelijk en voor de betreffende sectoren aansprekende resultaten in een heldere presentatie.

4. RESULTATEN: EEN VOORBEELD

4.1 VOORBEREIDING VAN HET ONDERZOEK

Dit hoofdstuk geeft een indruk van de resultaten die de monitor oplevert. De resultaten zijn anoniem gemaakt. Zo is een goed beeld te schetsen van de resultaten van de monitor zonder concurrentiegevoelige informatie herkenbaar weer te geven. De monitor geeft immers naast de sterke en zwakke punten van Nederland ook die van de concurrenten. Ter inleiding van de resultaten wordt besproken hoe de uitvoering plaatsvindt.

Tijdens de voorbereiding van het onderzoek worden de relevante productgroepen, afzetmarkten en concurrenten gekozen. Deze keuze is gebaseerd op gegevens over de internationale handel, waarbij onder andere gebruik wordt gemaakt van de in- en uitvoergegevens van EU-landen uit de databank EXMIS. Er is bovendien overleg over de keuze met deskundigen uit het bedrijfsleven.

Vervolgens wordt gekeken naar de opbouw van de distributiestructuur in de verschillende afzetmarkten en aan welke schakels de Nederlandse bedrijven leveren. Dit bepaalt de keuze van de te benaderen respondentgroepen. Ook deze keuze wordt voorgelegd aan deskundigen uit het bedrijfsleven. Aan hen wordt ook gevraagd welke aspecten voor de sector vooral van belang zijn en welke specifieke kenmerken de sector heeft.

Vervolgens stellen de onderzoekers de vragenlijst op, verzamelen zij naam- en adresgegevens voor de steekproef en maken zij afspraken met de respondenten. Ten slotte vinden de vraaggesprekken plaats. In het buitenland voeren daar gevestigde enquêtebureaus de vraaggesprekken. Een standaardprogramma verwerkt en analyseert de ingevulde vragenlijsten.

4.2 VERSLAGLEGGING VAN DE RESULTATEN

Het verslag begint met het schetsen van een beeld van de algemene marktportfolio van Nederland op de exportmarkten en welke importaandelen Nederland heeft in de gekozen afzetlanden. Dit geeft de achtergrondinformatie voor de beoordeling van de Nederlandse concurrentiekracht. Een korte beschrijving van de steekproef en de werkwijze geeft vervolgens inzicht in de representativiteit en de betrouwbaarheid van de resultaten. Het rapport bevat ook een leeswijzer en een algemene toelichting op de gebruikte figuren. Daarna wordt aan de hand van de resultaten van de vraaggesprekken de concurrentiekracht van de Nederlandse sector besproken. Eerst als geheel, voor alle determinanten gezamenlijk. Vervolgens voor de afzonderlijke determinanten.

4.3 VOORBEELD VAN RESULTATEN

Marktportfolio In de marktportfolio (figuur 4.1) staan de belangrijkste exportmarkten van Nederland. De horizontale as geeft de groeicijfers aan van de export vanuit Nederland naar het betreffende land. Op de verticale as staat de groei van de totale importmarkt. De grootte van de cirkels geeft de omvang van de Nederlandse export (in waarde) aan. Het bovenste deel van de figuur geeft de aantrekkelijkste markten aan: de markten met een groeiende import. In de markten in het kwadrant linksboven groeit bovendien de export vanuit Nederland,

terwijl in het kwadrant rechtsboven de export uit Nederland naar het betreffende land daalt, ondanks de groei van de totale import. In het gebied rechts boven de diagonaal liggen de markten waar Nederland importaandeel verliest; in het gebied links onder de diagonaal wint Nederland marktaandeel op de andere importerende landen.

In de meeste groeimarkten presteert Nederland minder goed. Een uitzondering vormt afzetland 7, een relatief kleine maar zeer snel groeiende markt. Op zijn belangrijkste afzetmarkten verliest Nederland terrein.

In de hierna volgende schema's geeft de linkerfiguur de mening aan van de lokale afnemers over de prestaties van hun leveranciers uit diverse landen. Het donker blauwe blokje staat voor de mening over de Nederlandse leveranciers. De rechterfiguur geeft aan wat de Nederlandse exporteurs vinden van hun eigen prestaties (het donker blauwe blokje) én wat ze vinden van de prestaties van hun concurrenten uit de andere landen.

Deze manier van weergeven geeft aan dat er een zekere variatie is in de antwoorden. Ook de meningen van de afnemers over de concurrentie uit andere landen vertonen een bepaalde bandbreedte, maar uit oogpunt van overzichtelijkheid is ervoor gekozen om hiervan alleen de gemiddelde posities weer te geven met de gekleurde bolletjes. Wanneer deze bolletjes buiten het blokje van Nederland vallen, is het verschil tussen Nederland en het concurrerende land statistisch significant: er zijn dan duidelijke verschillen. Als de bolletjes binnen het blokje vallen, zijn er misschien wel verschillen, maar deze zijn statistisch niet betrouwbaar. Het belang van deze verschillen is dan te verwaarlozen.

Met de groene balken aan de linkerkant van de figuur (vanaf figuur 4.3) is het belang van het betreffende aspect aangegeven. De aspecten zijn zo gerangschikt dat het volgens de afnemers belangrijkste aspect bovenaan staat.

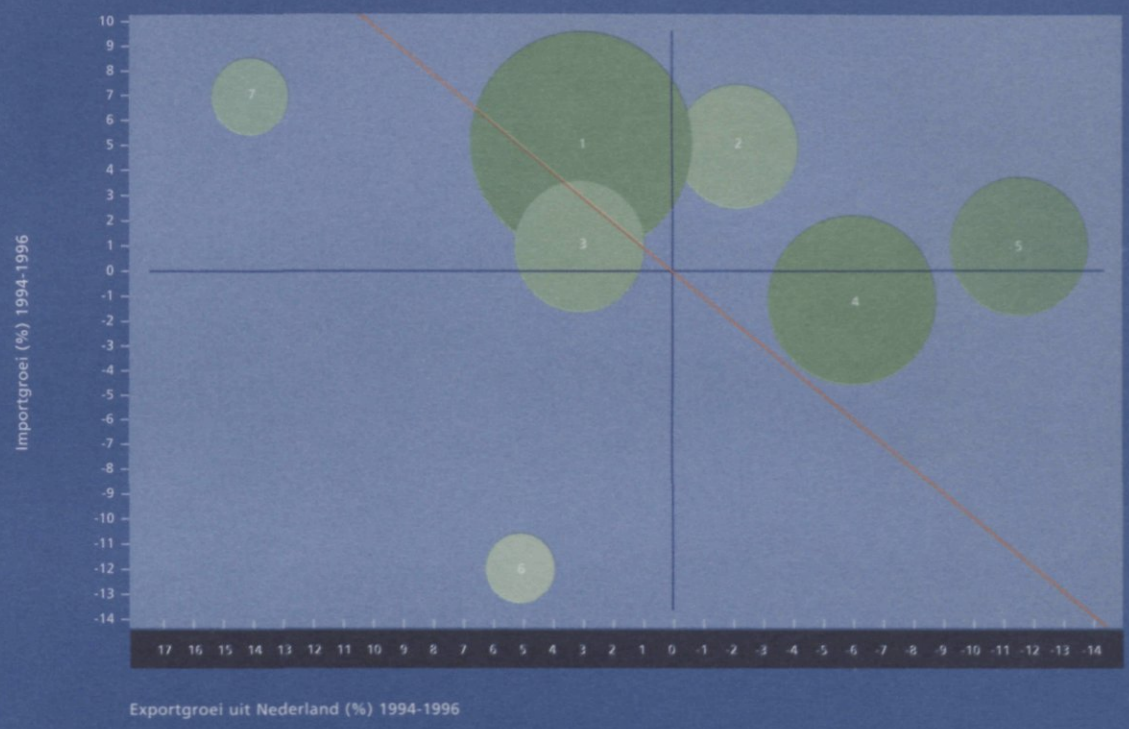
Concurrentiekracht (zie figuur 4.2)

- Nederland heeft op de belangrijkste afzetmarkt meestal geen duidelijke concurrentievoordelen. Een uitzondering vormt het aanpassingsvermogen aan de markt. Op dit punt is de Nederlandse positie duidelijk beter dan die van de concurrenten.
- De ketendoelmatigheid is over de hele linie vrij zwak.
- Het oordeel van de exporteurs over hun eigen positie wijkt in beperkte mate af van dat van de afnemers.
- De exporteurs onderschatten echter de concurrentiekracht van de concurrentie en zijn zich daardoor onvoldoende bewust van de bedreiging van hun positie door concurrerende landen.

Aanpassingsvermogen aan de markt (zie figuur 4.3)

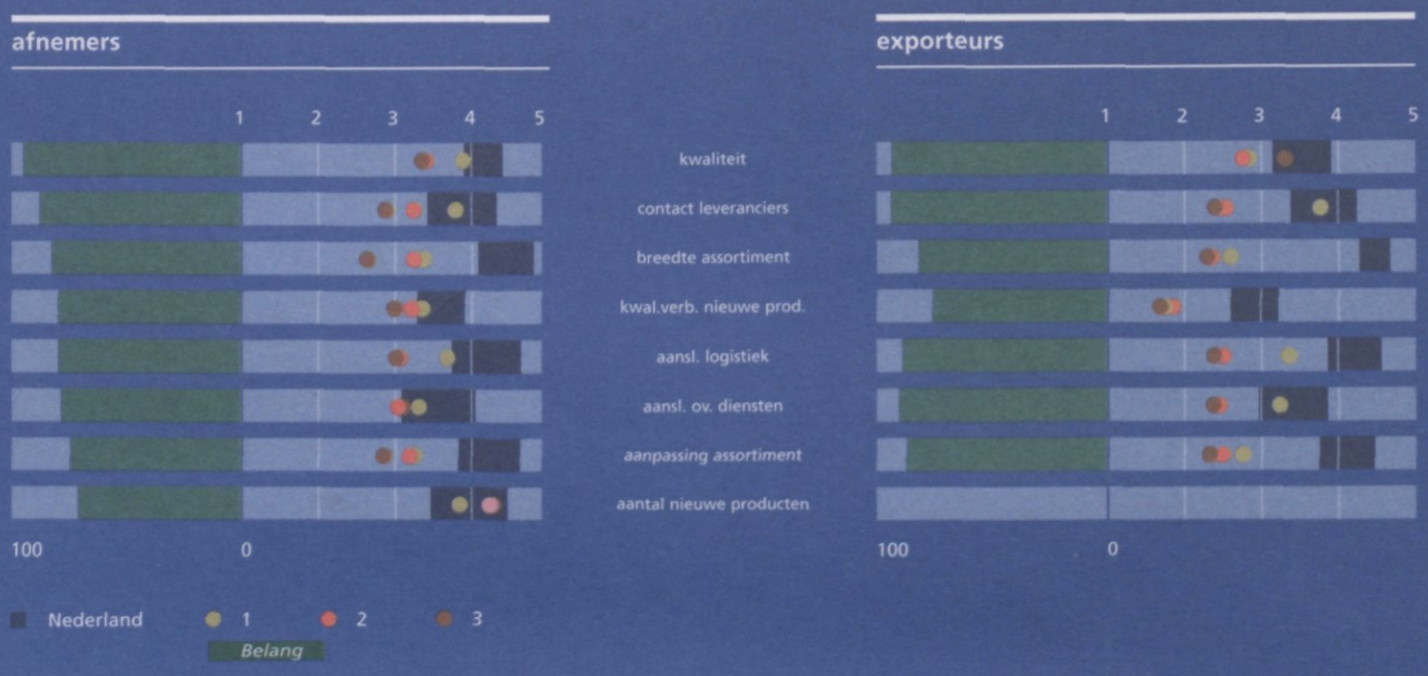
- Op het punt van aanpassingsvermogen aan de markt heeft Nederland een hele sterke positie. Nederland heeft een uniek concurrentievoordeel op de helft van de aspecten:
  - kwaliteit;
  - breedte van het assortiment;
  - aansluiting van de logistiek;
  - snelheid van aanpassen van het assortiment.
- De concurrentie heeft op geen enkel aspect een uniek concurrentievoordeel. Het best scoren nog de eigen producenten van het afzetland (land 1).
- Op het punt van het aantal nieuwe producten scoort Nederland wat beter dan de concurrenten. Uit achterliggende informatie blijkt dat Nederland eerder teveel dan te weinig nieuwe producten op de markt brengt.
- Op een aantal aspecten denkt Nederland een groot concurrentievoordeel te hebben. In de ogen van de afnemers is die voorsprong echter minder groot. De exporteurs onderschatten de concurrentie vooral op de volgende aspecten:
  - de breedte van het assortiment;
  - het aantal nieuwe producten;
  - de aansluiting van de logistiek en service op de wensen van de afnemers;
  - de snelheid waarmee het assortiment wordt aangepast.

Figuur 4.1 Marktportfolio van product A uit Nederland

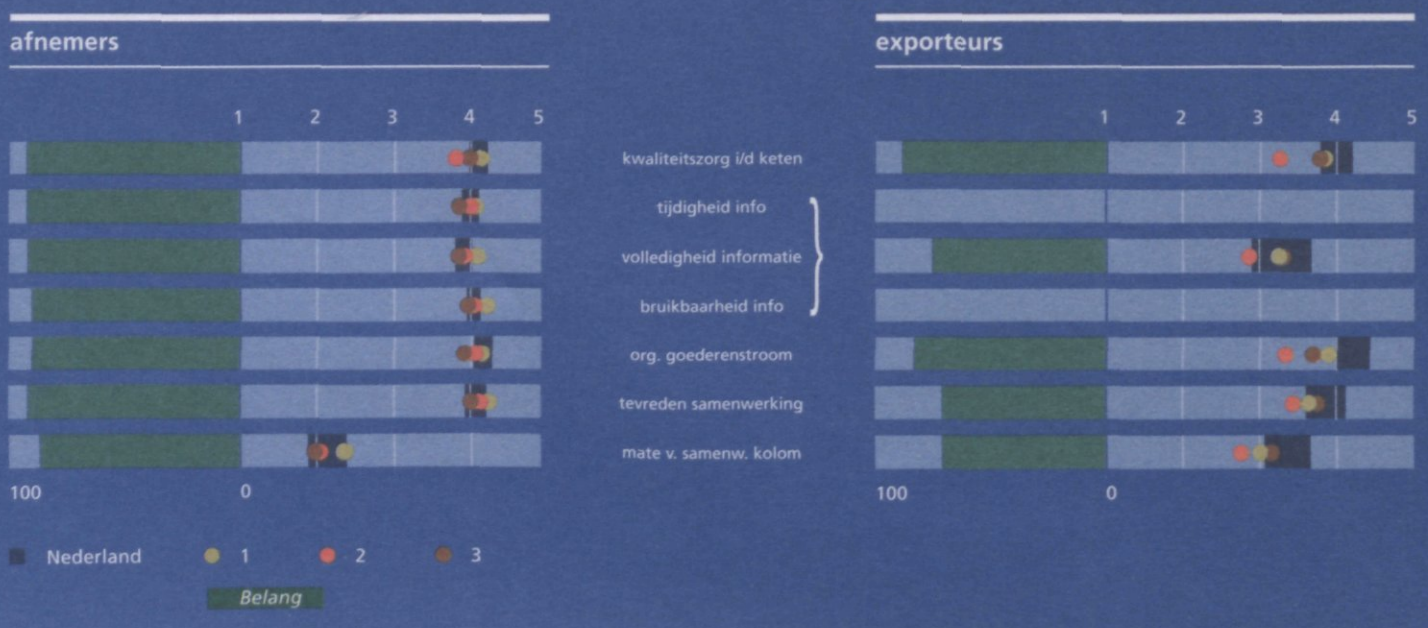


Figuur 4.2 De Nederlandse concurrentiekracht op de belangrijkste afzetmarkt. N.B.: het grijze vlak geeft de statistisch relevante Nederlandse score aan. Afwijkende scores die daarbuiten vallen, zijn incidenteel en daarom statistisch niet relevant

Figuur 4.3 Aanpassingsvermogen aan de markt op de belangrijkste afzetmarkt



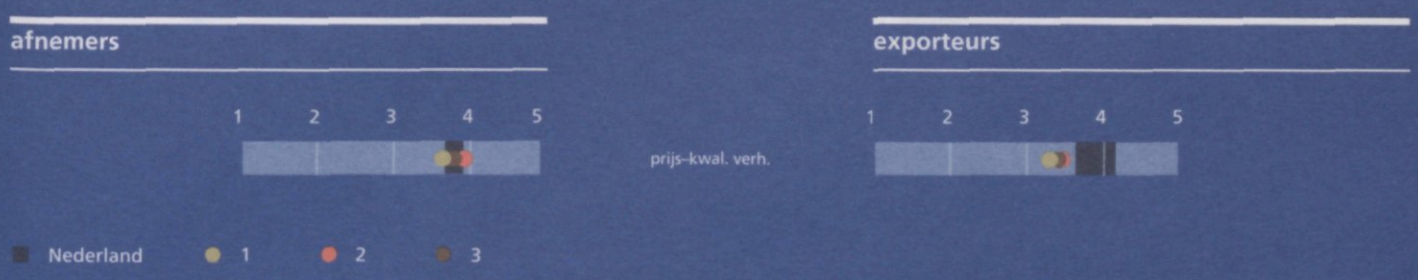
Figuur 4.4 Ketendoelmatigheid op de belangrijkste afzetmarkt



Ketendoelmatigheid (zie figuur 4.4)

- Hoewel de verschillen gering zijn, zit Nederland, samen met het afzetland (land 1) toch iets meer in de kopgroep. Wel heeft land 1 op zijn thuismarkt een lichte voorsprong op het punt van volledigheid en bruikbaarheid van de informatie.
- Opvallend is de lage score die de afnemers toekennen aan alle leverancierslanden over de mate van samenwerking in de keten.
- De Nederlandse exporteurs zijn minder tevreden over de informatievoorziening in de keten dan hun afnemers. Op de andere aspecten van ketendoelmatigheid is echter weer sprake van onderschatting van de concurrentie. De exporteurs menen vooral met hun logistieke prestaties een troef in handen te hebben. De afnemers delen deze mening echter nauwelijks.

Figuur 4.5 Kosten en efficiency op de belangrijkste afzetmarkt



Figuur 4.6 Strategisch potentieel op de belangrijkste afzetmarkt

Kosten en efficiency (zie figuur 4.5)

- De prijs-kwaliteitverhouding van de verschillende leveranciers is volgens de afnemers nauwelijks verschillend.
- Ook op dit punt onderschatten de Nederlandse exporteurs de positie van de concurrentie.

Strategisch potentieel (zie figuur 4.6)

- Nederland scoort hier volgens de afnemers goed op het snel toepassen van nieuwe kennis en technologie. Het heeft nergens een achterstand op de concurrentie.
- Alle aanbieders zijn kwetsbaar voor de publieke opinie door de productiewijze en technologie en voor externe ontwikkelingen, zoals overheidsbeleid, renteverhogingen en wisselkoersen.
- De exporteurs onderschatten de concurrenten. Alle concurrerende landen hebben volgens de afnemers op veel aspecten een betere positie dan de leveranciers inschatten.

4.4 TOTAALBEELD VAN DE CONCURRENTIEKRACHT

- Nederland heeft een sterke positie, zonder echt zwakke punten. Deze positie berust zoals aangegeven op een aantal unieke concurrentievoordelen.
- Zorgelijk is dat de exporteurs over bijna de gehele linie hun concurrenten onderschatten. Hierdoor zal men mogelijk te laat reageren op afkalving van de eigen concurrentiepositie.

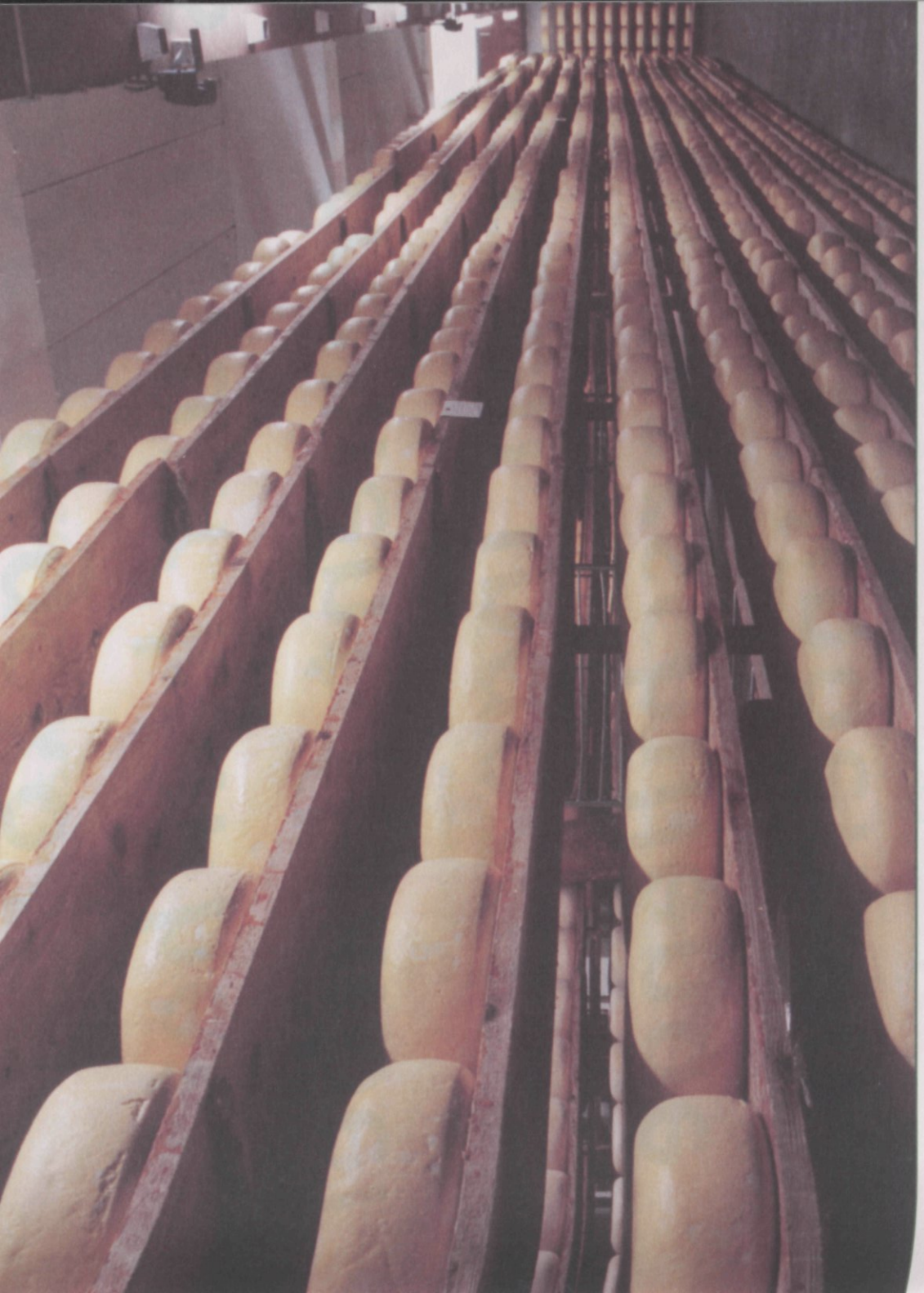
4.5 CONCLUSIES VOOR DE MONITOR

Zoals het voorbeeld hierboven aangeeft, maken de resultaten van de monitor het mogelijk om belangwekkende conclusies te trekken over:

- de concurrentiekracht van de Nederlandse bedrijfstak voor de vier determinanten op een bepaalde markt en in vergelijking met concurrerende landen. De mening van de afnemers geeft hierbij de doorslag;
- significante verschillen tussen de visies van de Nederlandse aanbieders en de afnemers op de vier determinanten van concurrentiekracht;
- verschillen in de Nederlandse concurrentiekracht tussen de belangrijkste en de snelst groeiende markt.

Per determinant zijn verder conclusies te trekken over:

- de redenen voor een hoge, gemiddelde of lage prestatie/score;
- het belang van de onderliggende aspecten, zowel voor de afnemers als voor de Nederlandse aanbieders;
- significante verschillen in de opinie van aanbieders en kopers op de onderliggende aspecten;
- verschillen in scores van de Nederlandse bedrijfstak op de onderliggende aspecten in de belangrijkste markt en in de snelst groeiende markt.



Door de gekozen structuur kan het instrument flexibel worden ingezet voor verschillende doelstellingen en doelgroepen.

5. TOEPASSINGSMOGELIJKHEDEN

5.1 KEUZEVARIATIE

De monitor heeft in principe meerdere vormen en toepassingsmogelijkheden, bijvoorbeeld via de keuze van productgroepen, markten en concurrenten. Variatie is onder ander mogelijk door:

- statistische informatie toe te voegen;
- de keuze van de markten: de binnenlandse markt, de belangrijkste markt of een nieuwe markt;
- de keuze van de producten: van een nauw gedefinieerde productgroep tot een breed heterogeen pakket;
- de concurrentiekracht van verschillende sectoren te vergelijken;
- de keuze van de concurrenten: belangrijkste, snelst groeiende en/of sterkste ('best of class');
- gebruikersgroepen: bedrijven, koepelorganisaties, landbouwposten, LNV-sectorbeleid.

Dit hoofdstuk gaat nader in op de toepassingsmogelijkheden van de concurrentiemonitor. Eerst komt het al dan niet toevoegen van statistische informatie aan de orde. Daarna worden de toepassingsmogelijkheden bij verschillende meetpunten (markten, producten, concurrenten) besproken. Ten slotte komen de verschillende gebruikersgroepen aan bod.

5.2 STATISTISCHE INFORMATIE

Vanwege de gewenste actualiteit berust de concurrentiemonitor niet op statistische informatie maar op actuele impressies van de belangrijkste decisionmakers in de markt. In hoofdstuk 3 is al aangeven dat statistische informatie wel een rol speelt bij de keuze van productgroepen, markten, concurrenten en respondenten. Het gaat hierbij vooral om statistische informatie over buitenlandse handel en over de distributiestructuur in de gekozen markten.

Daarnaast is het mogelijk om statistische gegevens te gebruiken voor een verdere illustratie en onderstreping van de resultaten van de monitor. Of men hiervan gebruik wil maken en in welke mate is behalve van de beschikbare statistische informatie ook afhankelijk van de wensen van de gebruikers van de resultaten.

5.3 MEETPUNTEN

Door het meetpunt te variëren ontstaat een scala aan toepassingsmogelijkheden. Vier variaties in meetpunten komen hier aan de orde: van productgroep tot sector, van alle typen productgroepen naar alle sectoren, van grote traditionele tot kleine nieuwe markten, van traditionele via nieuwe naar best presterende concurrenten.

Van productgroep tot sector De opzet van de monitor maakt het mogelijk om heel specifiek de concurrentiekracht van één product(groep) vast te stellen. Maar er is ook een productpakket te kiezen dat representatief is voor de hele bedrijfstak. Zo kan enerzijds heel gericht worden gekeken naar de concurrentiekracht van bijvoorbeeld rozen, terwijl anderzijds de positie van de hele sector kan worden bezien door te kiezen voor snijbloemen. Een voorwaarde voor de toepassing van de monitor op sectorniveau blijft, dat een flinke groep bedrijven betrokken is bij de productie van de gekozen product(groep)en.

Van alle type productgroepen naar alle sectoren De concurrentiemonitor is een bruikbaar instrument voor het meten van de

Nederlandse concurrentiekracht voor verschillende typen productgroepen. Er zijn allerlei productgroepen te kiezen, van onbewerkte producten als aardappelen tot zeer ver verwerkte agrarische producten als vleeswaren en op aardappelen gebaseerde snacks. Ook is de monitor toepasbaar voor het doormeten en vergelijken van afzonderlijke sectoren (zuivel, uien, fruit) en voor het doormeten en vergelijken van groepen van sectoren, zoals de tuinbouw of de veehouderij.

Markten De monitor biedt mogelijkheden voor verschillende soorten markten. Hij is toepasbaar voor grote traditionele markten zoals Duitsland maar ook voor kleine, nieuwe markten, bijvoorbeeld die in het Verre Oosten. Nederland dient op zo'n kleine markt echter wel enig marktaandeel te hebben, willen de gegevens relevant zijn. Verder kan de monitor uiteraard ook de concurrentiekracht van de Nederlandse agribusiness op de eigen thuismarkt in kaart brengen.

Concurrenten Vergelijking van de Nederlandse positie met die van de belangrijkste concurrenten geeft vooral inzicht in de huidige concurrentiekracht. De vergelijking met snelgroeiende, nieuwe concurrenten geeft daarbij bovendien een idee van de toekomstige concurrentiekracht. Een vergelijking met de sterkste ('best of class') concurrent levert vooral aanwijzingen op over de punten, waarop de Nederlandse leveranciers tekortschieten. Zo'n vergelijking is dan ook vooral gericht op het leren van anderen.

5.4 GEBRUIKERSGROEPEN

Variatie naar gebruikersgroep is bij de concurrentiemonitor mogelijk in (groepen) bedrijven, koepelorganisaties, landbouwposten en LNV-instrumentatie sectorbeleid. Op al deze potentiële gebruikers wordt hieronder verder ingegaan.

(Groepen) bedrijven De concurrentiemonitor kan (groepen) bedrijven informatie leveren over hun concurrentiekracht en over de zwakke punten daarin, in vergelijking met concurrerende aanbieders. Dit kan voor de bedrijven aanleiding zijn om de zwakke punten te verbeteren of hun concurrentiestrategie aan te passen. Zo kunnen bijvoorbeeld de kosten oplopen door extra aandacht aan het milieu te besteden. Dit kan een reden zijn om van een kostprijsstrategie over te gaan op een differentiatiestrategie. Bij deze laatste strategie heeft de concurrentie in hoofdzaak plaats via de prijs-kwaliteitverhouding, waardoor de wat hogere kostprijs minder zwaar weegt. Door de meting na enige tijd te herhalen is dan bovendien na te gaan hoe de afnemers deze strategiewijziging waarderen.

Koepelorganisaties Koepelorganisaties kunnen de informatie uit de concurrentiemonitor vooral gebruiken om te bezien hoe zij kunnen bijdragen aan de versterking van de concurrentiekracht van hun sector. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een meer op knelpunten gerichte belangenbehartiging, aan collectief marktonderzoek en collectieve promotie.

Landbouwposten De informatie uit de monitor is ook voor landbouwposten van belang. De monitor geeft de landbouwposten informatie over hoe een sector uit de Nederlandse agribusiness zich in hun gebied positioneert. Deze informatie kunnen zij gebruiken om richting te geven aan hun activiteitenprogramma, zodat de serviceverlening aan het Nederlandse bedrijfsleven kan verbeteren. Ook kunnen zij de belangenbehartiging op de cruciale aspecten richten door een beter inzicht in de relevante aspecten.

LNV-instrumentatie sectorbeleid De resultaten van de concurrentiemonitor zijn van groot belang voor het sectorbeleid van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Het verkregen inzicht in de sterke en zwakke aspecten van de Nederlandse concurrentiekracht kan aanknopingspunten opleveren om verbeteracties van het bedrijfsleven te ondersteunen of te stimuleren. De informatie die de concurrentiemonitor levert, is ook van belang voor het stellen van prioriteiten en posterioriteiten in het beleid. Dit maakt het instrument tot een potentieel belangrijk stuk beleidsgereedschap om een duurzame en concurrerende sector mee op te

bouwen.

Takdoorsnijdende thema's De resultaten van de monitor zijn ook tussen sectoren vergelijkbaar. Deze vergelijkingen zijn leermomenten voor de sectoren. Ze geven inzicht in de aspecten die over de hele linie van het Nederlandse bedrijfsleven zwak zijn. Vooral zulke aspecten lenen zich voor een takdoorsnijdende aanpak, al dan niet ondersteund of gestimuleerd door de overheid.

5.5 CONCLUSIES

De concurrentiemonitor is een potentieel belangrijk instrument voor het bereiken van een duurzame en concurrerende agribusiness. Het is ook een flexibel instrument. Door het meetpunt te varieren kunnen diverse aspecten en doeleinden meer of minder centraal komen te staan. Dit maakt een optimale afstemming van het instrument op de doeleinden van de gebruikers mogelijk. Daarbij blijven de resultaten tussen sectoren en in de tijd vergelijkbaar.

LITERATUURLIJST

AT Kearney, 1994. *De markt gemist?*, Amsterdam.

Grant, R.M., 1995. *Moderne strategische analyse: concepten, technieken, toepassingen,* Schoonhoven, Academic Service, Economie en Bedrijfskunde.

Hamel, G. en C.K. Prahalad, 1994. *Competing for the future; Breakthrough strategies for seizing control of your industries and creating markets of tomorrow,* Harvard Business School Press.

Jain, S.C., 1993. *Marketing planning & strategy,* Ohio, South-Western Publishing Co. Cincinnati.

Porter, M., 1980. *Competitive strategy: Techniques for analysis of industries and competitors,* The Free Press, New York.

Porter, M., 1990. *The competitive Advantage of Nations,* The Free Press, New York.

Uitgave
Landbouw-Economisch Instituut (LEI-DLO)

Coördinatie, redactie, opmaak
Onderzoeksstrategie, Marketing en Communicatie,
LEI-DLO, Den Haag

Tekstadvies
Klare Taal, Arnhem

Ontwerp
Tappan, Den Haag

Fotografie
Jean Pierre Fizet - Sygma/ABC Press
ABC Press
Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij:
Directie Voorlichting en Externe Betrekkingen

Lithografie en druk
Lunodruk, Houten

Reeks en nummer
PR 98.03

ISBN
90-5242-435-7

Bestellingen
E-mail: g.m.schijffelen@lei.dlo.nl
Fax: 070-3615624

Informatie
E-mail: omcinfo@lei.dlo.nl
Telefoon: 070-3308145

Den Haag, april 1998

DLO-LANDBOUW-ECONOMISCH INSTITUUT (LEI-DLO)
BURGEMEESTER PATIJNLAAN 19, POSTBUS 29703, 2502 LS DEN HAAG
HTTP://WWW.LEI.DLO.NL

In opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft LEI-DLO een concurrentiemonitor voor de agribusiness ontwikkeld. De ontwikkelde monitor berust op een integrale benadering van het begrip concurrentiekracht aan de hand van de vier determinanten daarvan, te weten aanpassingsvermogen aan de markt, ketendoelmatigheid, kostprijs en efficiency en strategische potentieel. De determinanten zijn opgebouwd uit een aantal elementen van concurrentiekracht, welke op hun beurt weer zijn opgebouwd uit een aantal aspecten. Door zijn gelaagde opzet met determinanten en daaronder liggende elementen en aspecten wordt niet alleen inzicht gekregen in de concurrentiekracht zelf, maar ook in verklarende factoren. Dit biedt het bedrijfsleven zowel een spiegel als de mogelijkheid te werken aan versterking van de zwakkere punten.