

Nederlands meest concurrerende sectoren

D. Jacobs en A. de Vos*

De concurrentiekracht van Nederland ontwikkelt zich in negatieve zin. Het marktaandeel op de wereldmarkt is dalende. Dit blijkt uit de geactualiseerde clusterkaart van de Nederlandse economie. De oorzaak van de verslechtering van de concurrentiepositie ligt niet aan de kostenkant, maar veeleer aan het in te geringe mate toepassen van nieuwe technieken en het vertalen van deze technieken in produkten die aantrekkelijk zijn voor steeds meer, steeds veeleisender cliënten. Nieuwe patronen van concurrentie en samenwerking zijn vereist om nieuwe markten te ontwikkelen en veroveren.

In zijn boek *The competitive advantage of nations* presenteert Michael Porter een methode waarmee snel een inzicht kan worden verkregen in de sectorale sterkten en zwakten van een nationale economie¹. Men kent intussen waarschijnlijk de redenering: landen kunnen niet over de hele linie even goed presteren; op basis van specifieke factorvoordelen, kenmerken van de thuismarkt, netwerken van met elkaar verbonden sectoren en patronen van concurrentie en samenwerking is een land eerder sterk in bepaalde sectoren dan in andere. Porter meet concurrentiekracht af aan de sterkte op de wereld-exportmarkt. Alle sectoren die op die markt meer afzetten dan het nationale gemiddelde zijn relatief competitief. Die sectoren worden samengebracht in een clusterkaart. Binnen de zestien mogelijke clusters worden weer vier niveaus onderscheiden: eindprodukten, machines, hulpstoffen, diensten. Nationale specialisatie blijkt uit breedte en diepte van bepaalde clusters in die kaart.

De clusterbenadering is voor Nederland toegepast in het onderzoek *De economische kracht van Nederland*². De cijfers waarop deze kaart gebaseerd was, waren voor wat de industrie en de landbouw betreft, de exportcijfers van 1986 van de Verenigde Naties. Het voordeel van deze VN-statistieken is dat ze zeer gedesaggregeerd zijn, het nadeel dat ze vrij laat verschijnen. Voor de dienstensectoren zijn dergelijke internationale gedesaggregeerde cijfers niet aanwezig en moet men naar geschikte vergelijkbare statistieken zoeken. Voor Nederland konden we gebruik maken van de gegevens van de ERBO-enquête 1988 van de Vereniging van Kamers van Koophandel en Fabrieken.

Op basis van de laatste VN-statistieken hebben we nu de Nederlandse clusterkaart voor 1988 berekend. Aangezien in de vorige clusterkaart voor de dienstensectoren al de cijfers van 1988 waren verwerkt, zijn deze opnieuw gebruikt. We concentreren ons in

dit artikel dus op de wijzigingen in de exportprestatie van de landbouw en industrie tussen 1986 en 1988.

Achteruitgang over de gehele lijn

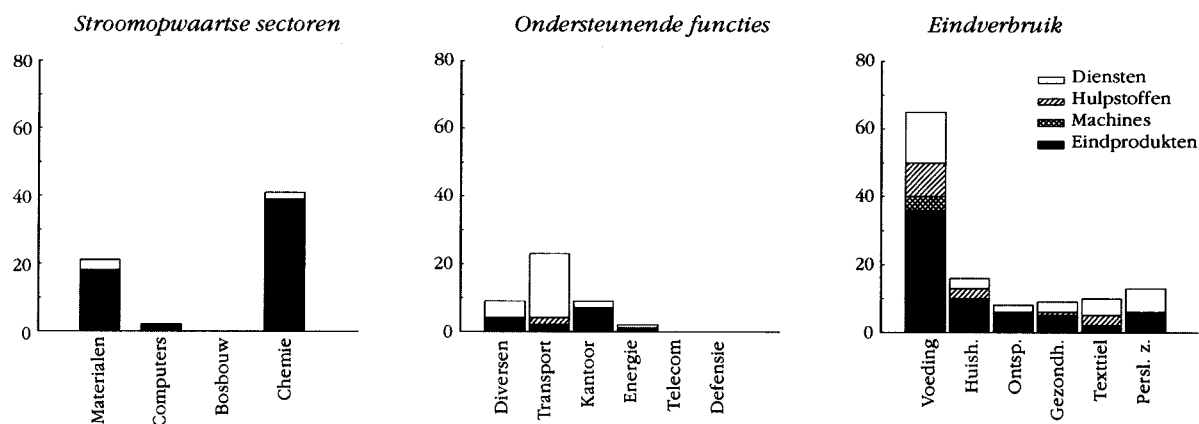
De algemene trend is een achteruitgang van de exportprestatie: het Nederlandse gemiddelde aandeel op de wereldexportmarkt was in 1986 3,80%, in 1988 3,66% (tien jaar geleden, in 1978, was dit nog iets hoger: 3,86%, maar tijdens de crisis van het begin van de jaren tachtig lager: in 1982 bij voorbeeld 3,61%). Met 1978 als index 100 is de wereldexportmarkt in 1988 (in dollars) tot 218 gestegen, de Nederlandse export tot 206. In 1978 kwamen 208 Nederlandse produktgroepen uit de landbouw en de industrie boven het nationale gemiddelde en konden in de clusterkaart worden opgenomen, in 1986 waren dat er net 200, in 1988 nog slechts 161! Dat door een dergelijke kleine verschuiving van het wereldexportaandeel 39 sectoren uit de clusterkaart verdwijnen heeft ook te maken met een tweede element in Porters berekeningmethode: sectoren die een negatieve handelsbalans hebben vallen ook af, tenzij ze zich in de bovenste categorieën bevinden van de sectoren met meer dan twee keer het gemiddelde nationale aandeel van hun markt. In de categorie 3,66 tot 7,32% zijn deze keer opvallend veel sectoren – 43 – in de min gekomen. Dat leidt tot een veel minder brede clusterkaart dan de vorige keer. In figuur 1 is de Nederlandse clusterkaart van 1988 samengevat, waarbij ook de kwantitatieve verhouding tussen de vier soorten sectoren binnen de clus-

* Beide auteurs zijn werkzaam bij het Studiecencentrum voor Technologie en Beleid TNO, Apeldoorn.

1. M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York, 1990.

2. D. Jacobs, P. Boekholt en W. Zegveld, *De economische kracht van Nederland*, SMO, Den Haag, 1990.

Figuur 1.
Samenvatting
van de Neder-
landse cluster-
kaart 1988



ters – eindprodukten, machines, hulpstoffen, diensten – duidelijk wordt.

Uit figuur 2 komen de kwantitatieve verschuivingen per cluster van 1986 naar 1988 naar voren. Uit de figuur blijkt dat de verliezen het grootst zijn in de sterkste clusters:

- voeding/dranken: 65 sectoren, min 14;
- aardolie/chemie: 41, min 9;
- transport: 23, min 4;
- materialen/metalen: 21, min 2.

In de middencategorie houden de meeste clusters redelijk stand:

- huisvesting/huishouden: 16, min 2;
- persoonlijke zaken: 13, status quo;
- diversen: 9, min 2;
- kantoor: 9, status quo;
- ontspanning: 8, plus 1;
- gezondheidszorg: 9, plus 1;
- maar textiel daalt met 5 tot 10.

De overige clusters zijn bijna leeg:

- energie: 2, min 2;
- computers/chips: 2, status quo;
- bosbouw: 0, status quo;
- telecommunicatie: 0, status quo;
- defensie: 0, min 1.

Verschuivingen

Kijken we naar de sectoren met het grootste wereldexportaandeel (tabel 1) dan merken we dat het landbouw/voeding-cluster zich relatief versterkt. Kijken we niet enkel naar het eindverbruiksaspect – het perspectief van Porters clusterkaart – maar naar de produktiekant, dan blijkt dat de gehele top-10 (ook de top-12 overigens) nu met land- en tuinbouw en voeding te maken heeft.

Aardgas, in 1978 nog nr. 1 en in 1986 nr. 8 is nu helemaal uit de top-10 verdwenen. In 1978 was aardgas nog goed voor bijna 6% van de Nederlandse export, nu is dat nog net meer dan 2%. Aardgas is als nr. 13 de eerste sector van buiten de land- en tuinbouw en voeding.

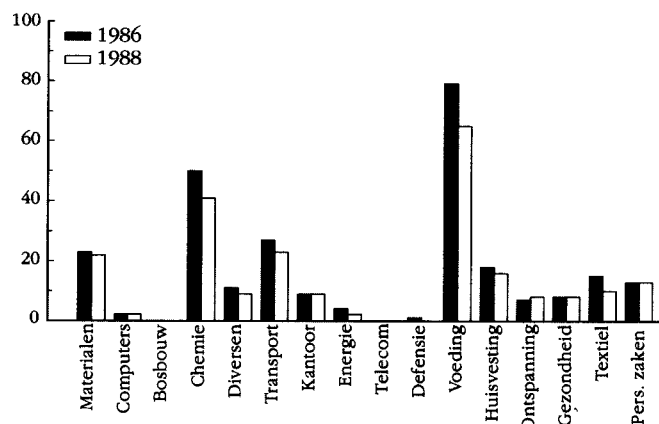
De algemene verzwakking van de concurrentiepositie van de sectoren blijkt ook uit het feit dat in 1986 22 sectoren meer dan een kwart van hun wereldexportmarkt bezetten, twee jaar later zijn dat er nog maar 16. In 1986 waren er 51 sectoren in de topcategorie van sectoren met een exportaandeel van meer dan vier maal het nationaal gemiddelde, in 1988 maar 42.

Constantes

De clusterkaart van 1988 bevestigt dus de sterktes van de kaart van 1986. De sectoren in de top-10 worden bijna alle gekenmerkt door relatief kleinschalige ondernemingen. De enkele sectoren die hun aandeel in het voorbije decennium duidelijk hebben weten te verbeteren (zie tabel 1 en 2) komen uit de grootste clusters: landbouw/voeding en aardolie/chemie. Maar ook in deze clusters zijn er grote verliezers. Ook uit figuur 2 komt naar voren dat de sterkere clusters allerminst veilig zijn.

In 1988 blijkt ook uit niets een versterking van de high-tech. De fotokopieerapparaten hebben de röntgenapparatuur hier weer vervangen aan de top – en dat is dan nog maar nr. 58 binnen de top-100! – maar evenaren nog bij verre niet hun positie van 1978. Philips-sterktes als verlichting en medische apparatuur zakken verder weg. Wat het transportcluster betreft bleek de sterkte in de vrachtwagensector van 1986 in 1988 reeds geflatteerd. De positie die werd opgebouwd bij sleepboten en speciale vaartuigen is in 1988 bijna weer helemaal bij het punt van 1978. Bij de bouwmaterialen, die als het sterkste en meest innovatieve deel van het bouwcluster worden beschouwd is de positie van de 'werken van cement' van 1978 herwonnen, maar tuimelt de restcategorie 'bouwmaterialen, niet vuurvast' van nr. 43 (16,8%) in 1986 naar 143 (5,1%) twee jaar later³. De vraag is natuurlijk of deze ontwikkeling zich sinds 1988 heeft voortgezet. Reden voor veel optimisme lijkt er niet. Vorig jaar stond er in *ESB* bijvoorbeeld een vrij optimistisch artikel over de verbeterde concurrentiepositie in de kapitaalge-

Figuur 2.
Clusters in
Nederland,
1988 vergele-
ken met 1986



Tabel 1. Nederlands top-10 landbouw/industrie naar exportprestatie, in procenten van de wereldexportmarkt en van de Nederlandse export 1988

Cluster	Sector (plaats '86, '78)	Wereld 1988	T.o.v. 1986	% Ned. exp.
1. pers. zaken	snijbloemen (1, 2)	65,3	+1,4	1,58
2. idem	planten/bollen (4, 3)	57,6	+1,2	1,56
3. voeding	vogeleieren in schaal (2, 7)	55,7	-5,4	0,42
4. idem	levende varkens (3, 8)	52,1	-4,5	0,45
5. idem	verse tomaten (7, 6)	47,8	+4,4	0,62
6. idem	cacaopoeder (6, 4)	44,4	-4,2	0,13
7. idem	melkroom (5, 5)	44,2	-8,9	0,37
8. idem	ov. vogeleieren (16, 21)	32,4	+2,5	0,05
9. idem	aardappelen (9, 13)	31,9	-3,6	0,32
10. idem	cacaoboter (10, 12)	30,5	-1,9	0,34

derensectoren⁴. Op geen enkel moment werd evenwel stilgestaan bij het feit dat in vijf van de genoemde zeven sectoren die positie van 1988 naar 1990 is verslechterd, zoals blijkt uit tabel 3 van het artikel. Alleen bij de machines voor de voedingsindustrie en de overige automobielen was er een zekere verbetering. In een ander *ESB*-artikel⁵ was sprake van een gemiddelde jaarlijkse groei van het buitenlands marktaandeel met 1%, zonder dat duidelijk werd op welke cijfers dit optimisme gebaseerd was, terwijl op basis van onze gegevens integendeel sprake is van verlies.

De centrale knelpunten

Wat is nu de oorzaak van deze verslechtering van de concurrentiepositie? In een aantal gevallen zijn natuurlijk specifieke oorzaken aan te wijzen. De achteruitgang in de biersector bij voorbeeld heeft alles te maken met het lange tijd onderschatten van een meer gedifferentieerd wordende markt. Ten aanzien van de meer algemene oorzaken bestaat in Neder-

land de reflex om bij dalende concurrentiekracht alleen over kostenconcurrentie te praten. Vanuit kostenooptpunt had er evenwel van 1987 naar 1988 op zijn minst een stabilisering van het exporttaandeel moeten plaatsvinden, want het Centraal Planbureau zag een verbetering van de prijsconcurrentiepositie⁶. Ook de loonkosten, die het CPB als belangrijkste kostencomponent ziet, evolueerden gunstig⁷. Niettemin daalde het Nederlandse wereldexportaandeel van 3,71% in 1987 naar 3,66% in 1988. Industrieën concurreren evenwel niet alleen op gelijkis (en dus kosten), maar steeds meer op verschil (differentiatie: sterke, aantrekkelijke producten en diensten). Het feit dat binnen de clusters en zelfs binnen de industrieën bepaalde sectoren hun positie versterken, terwijl andere veld verliezen, wijst erop dat kosten in het algemeen en loonkosten in het bijzonder moeilijk een belangrijke verklaring kunnen zijn. Bij de concurrentie tussen hoogontwikkelde landen spelen 'basic factors' als locatievoordelen en de aanwezigheid van goedkope grondstoffen of arbeidskrachten steeds minder een rol. Vanuit het 'Porter-perspectief' moet men kijken naar een breder geheel van factoren. In *De economische kracht van Nederland* is er al veel over gezegd en dat behoort hier niet herhaald te worden⁸. Sinds de publicatie van dat boek hebben wij nog een achttal sectoren intensiever onderzocht. Dat heeft ertoe geleid dat wij in de dynamiek van de Nederlandse 'diamant' enkele grote knelpunten kunnen aanwijzen. Deze hebben alles te maken met:

- de toepassing van de nieuwste technieken (waaronder milieutechnologie) in relatief traditionele en kleinschalige sectoren enerzijds;
- de vertaling van technologische toepassingen in voor de cliënt aantrekkelijke producten; en
- met de schaalvergroting van de markt (Europa 1992).

Al deze ontwikkelingen vereisen een nieuw patroon van concurrentie en samenwerking dat behoorlijk afwijkt van het in Nederland gebruikelijke. Er wordt soms beweerd dat in het licht van deze ontwikkelingen het noodzakelijk is de schaal van de ondernemingen behoorlijk op te schroeven, met andere woorden dat de Nederlandse ondernemingen op grote schaal moeten gaan fuseren of concurrenten opkopen. Dat is op korte termijn evenwel niet haalbaar en het is de vraag of het ook wenselijk is. Veel fusies en overnames mislukken, terwijl een belangrijke sterkte van de Nederlandse economie juist ligt

Tabel 2. Opvallende stijgers en dalers in de Nederlandse top-100 landbouw/industrie naar exportprestatie in procenten van de wereldexportmarkt 1988

Cluster	Sector (plaats '86, '78)	Wereld 1988	T.o.v. 1986	T.o.v. 1978
12. voeding	varkensvlees (22, 77)	29,8	+4,6	+18,1
18. voeding	kaas, melk (29, 30)	23,4	+1,9	+2,9
21. huisvesting	elektrische lampen (14, 15)	21,9	-8,7	-7,5
22. olie/chemie	ruwe polyamides (42, 27)	21,7	+4,5	-0,4
23. voeding	bier (17, 18)	21,6	-8	-5,8
25. transport	trekkers vr. trailers (18, 51)	20,3	-6,5	+4,1
27. voeding	chem. meststof (12, 36)	20	-11,8	+0,4
30. olie/chemie	gasolie (20, 33)	19	-7,2	-1,1
31. olie/chemie	cycl. koolwaterst. (24, 17)	18,6	-5,7	-9,6
32. voeding	margarine (25, 26)	18,2	-5,9	-4,6
37. huisvesting	werken v. cement (108, 24)	15,7	+6,8	-6,8
39. olie/chemie	xylenen (200, -)	15,6	+11,8	
41. olie/chemie	alcohol, fenol (196, -)	15,3	+11,1	
48. voeding	vette poedermelk (26, 20)	13,7	-9,1	-12,6
53. voeding	zonnebloemolie (41, -)	12,9	-4,6	
58. kantoor	fotocopieerapp. (88, 46)	12	+1,4	-4,8
59. huisvesting	gloeilampen (39, 35)	11,9	-5,7	-8
78. gezondheid	röntgen-apparatuur (71, 53)	10,3	-2,3	-4,4
96. transport	sleeppb., spec. vaart. (54, 144)	8,5	-6,3	+0,8

3. Op de knelpunten ten aanzien van innovatie in het bouwcluster wordt dieper ingegaan in de STB-TNO-studie van D. Jacobs, J. Kuijper en B. Roes, *De economische kracht van de bouw*, SMO, Den Haag, 1992.

4. H. Oldersma, De export van kapitaalgoederen, *ESB*, 27 november 1991, blz. 1180-1183.

5. J.J.M. Kremers, Naar een sterkere binnenlandse groeidynamiek, *ESB*, 11 december 1991, blz. 1228-1232.

6. Centraal Planbureau, *Macro Economische Verkenning 1989*, Den Haag, 1988, blz. 69.

7. Centraal Planbureau, *Centraal Economisch Plan 1989*, Den Haag, 1989, blz. 128.

8. Zie ook: D. Jacobs, De concurrentievoordelen van landen, *ESB*, 30 mei 1990, blz. 501-503 en D. Jacobs, P. Boekolt en W. Zegveld, De concurrentiekracht van Nederland, *ESB*, 19/26 december 1990, blz. 1204-1207.

in het midden- en kleinbedrijf met zijn dichte betrokkenheid en combinatie van technische en commerciële vaardigheden in een overzichtelijke organisatie. En de fusie of overname kan zo veel energie opeisen dat het oplossen van de hierboven genoemde knelpunten juist niet de vereiste aandacht krijgt. Gezien het feit dat de Nederlandse economie voor een groot deel steunt op kleinschalige en technologievolgende ondernemingen, willen we in de rest van dit artikel dieper op deze problematiek ingaan.

Technologie en innovatie

Zowel de toepassing van nieuwe technologieën als informatietechnologie en telematica, en in zekere mate ook van nieuwe materialen en biotechnologie, als het aanpakken van de milieuproblematiek vragen om radicale innovaties van een andere soort dan de incrementele innovaties, gekoppeld aan het improvisatievermogen en commercieel talent waar men in de kleinschalige ondernemingen zo vertrouwd mee is. Waar deze toepassing van de nieuwste technieken wel lukt, blijkt een goede combinatie van rivaliteit en samenwerking, onder meer ook met de kennisinfrastructuur. Daar zien we dan ook exportsterkte: bloemen en bollen, de zuivel (zij het niet eenduidig), de cacao. Maar dan nog zijn er in veel gevallen uitdagingen en bedreigingen, met name op het vlak van het milieu, die nog onvoldoende worden opgenomen. Ook gaat het om vrij eenvoudige produkten die geen specifieke aanpassing aan nieuwe gebruikerswensen vereisen.

Waar men blijft zweren bij louter incrementele innovatie, de toepassing van de nieuwste technologie niet van de grond komt, of niet vertaald wordt in aantrekkelijke produkten zien we (dreigende) achteruitgang. Bij de sectorstudies die we bij STB-TNO verrichten, worden we hiermee voortdurend geconfronteerd en de problematiek blijkt zeer weerbarstig. Onze gesprekspartners drukken ons dan ook geregeld op het hart dat we hieromtrent niet te veel illusies moeten koesteren, als zou de problematiek te ontlopen zijn! Dat is ze dus niet, omdat in alle sectoren de snelheid van de innovatie en de 'product life cycle' toeneemt, de milieuproblematiek aangepakt moet worden en de concurrentie op de Europese markt heviger wordt.

Samenwerking als strategie

Wij beweren natuurlijk niet dat er niets gebeurt. Kijken we naar de technische ontwikkelingen (inclusief de milieutechnologie) dan zien we dat in sommige gevallen toeleveranciers een innovatieve rol spelen, doordat ze hun afnemers nieuwe toepassingen voorleggen. Ook afnemers stellen soms eisen op het vlak van de kwaliteit, het milieu of van de toepassing van telematica voor de orderbehandeling. De meeste ondernemingen stellen zich hiertegenover echter te afwachtend op. Zij zouden zelf meer het initiatief moeten nemen om tot radicalere innovaties te komen, zowel met concurrenten als met andere schakels uit het waardesysteem. In nauwe interactie met de toeleveranciers (waaronder de importeurs) en de eindgebruikers kan men tot innovatievere produktontwikkeling proberen te komen. Een voorbeeld is de bouw, waar de ondernemingen in samenspel met de materialentoeleveranciers en met de grote afnemers beter zouden moeten naden-

ken over het huis of het kantoor van de toekomst en op basis van volgehouden evaluatie van de geleverde produkten tot continue verbetering ervan komen. Het is toch onvoorstelbaar dat zoveel mensen in 'sick buildings' wonen en werken en in de sectoren uit het bouwcluster nauwelijks iets ondernomen wordt om gezondere gebouwen te ontwikkelen? Samenwerking kan ook vereist zijn binnen de branche zelf om de noodzakelijke technologische schaafeffecten te bereiken voor innovaties waar kleinere ondernemingen niet aan toekomen. Dynamische branche-organisaties kunnen daarbij, samen met gespecialiseerde technologische instituten, een rol spelen. Een voorbeeld hiervan zijn de grotere chassis- en carrosseriebouwers in Nederland, die weliswaar zeer innovatief zijn, maar door hun – internationaal gezien – beperkte schaalgrootte de belangrijkste grote uitdagingen (aerodynamica, gebruik nieuwe materialen) nog te weinig opnemen. Samenwerking op dit punt hoeft rivaliteit daarbuiten zeker niet uit te sluiten⁹.

Niet alleen voor wat betreft radicale innovatie en produktontwikkeling, maar ook ten aanzien van gezamenlijke promotie en marketing zullen met name de ondernemingen uit het midden- en kleinbedrijf meer initiatieven moeten ontplooiën. Ook op het punt van het milieu zijn er uitdagingen en bedreigingen. Verschillende van de meest sterke sectoren uit onze clusterkaart worden met relatief sterke milieuproblemen geconfronteerd. Vanuit kostenoverwegingen verkiest men in veel gevallen een lobby-politiek tegen maatregelen op dit punt om de noodzakelijke investeringen zo lang mogelijk uit te stellen. Toch zou men juist innovatiever moeten proberen oplossingen te zoeken om daarmee in het buitenland posities te veroveren. Ook hiervoor zal vanuit de optiek van het integraal ketenbeheer meer samenwerking met toeleveranciers en afnemers vereist zijn.

Samenwerking, niet om markten af te schermen, maar juist om ze te ontwikkelen en te veroveren, wordt dus steeds meer de opdracht van het toch in sterke mate relatief kleinschalig blijvende Nederlandse bedrijfsleven. De handelsingesteldheid van de meeste ondernemers maakt het evenwel moeilijk om in Nederland de constructievere vormen van samenwerking tot stand te brengen die de technologische ontwikkelingen en de markt in toenemende mate vereisen. De nieuwe uitdagingen vereisen dan ook een andere managementcultuur. Om langs de andere kant niet in 'technology push'-denken en ondoordachte vormen van samenwerking te vervallen is het noodzakelijk dat de ondernemers hun talent voor korte-termijnimprovisatie en handel aanvullen met een strategischer middellange-termijnvisie op hoe de maatschappij ontwikkelt, welke richting daarin de gebruikerswensen opgaan en op welk wijze ze daar met de eigen onderneming op willen inspelen. Er is op dat punt nog een lange weg af te leggen.

**Dany Jacobs
Ane de Vos**

9. Zie verder D. Jacobs en N. Smak, *De Nederlandse chassis- en carrosseriebouw*, STB-TNO, Apeldoorn, 1991.