
SERIE
Algemene economie en bedrijfsomgeving

Meso-economie **en bedrijfsomgeving**

A.J. Marijs , W. Hulleman

Vijfde druk



Noordhoff Uitgevers

Meso-economie en bedrijfsomgeving



Meso-economie en bedrijfsomgeving

Een bedrijfstakanalyse

A.J. Marijs

W. Hulleman

Vijfde druk

Noordhoff Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: PhotoDisc
Bronvermelding foto's:
DSM, Geleen p. 23
Stork NV, Naarden p. 73
Unilever NV, Rotterdam p. 93
Schuitema NV, Amersfoort p. 177

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978 90 01 83789 1
ISBN 978 90 01 79711 9
NUR 781

Woord vooraf bij de vijfde druk

De resultaten van ondernemingen zijn afhankelijk van externe factoren en van individuele ondernemingskenmerken.

De externe factoren zijn te vinden in de omgeving van de onderneming. Ondernemingen die samen een bedrijfstak vormen, concurreren met elkaar om de gunst van afnemers. De gemiddelde resultaten van deze ondernemingen zijn afhankelijk van de intensiteit van de concurrentie. Bij een felle concurrentie zijn de winstmarges gering en bij een minder felle concurrentie kunnen ondernemingen betere resultaten behalen.

De resultaten van een individuele onderneming kunnen afwijken van het bedrijfstakgemiddelde. Een individuele onderneming onderscheidt zich van de bedrijfstakgenoten door individuele kenmerken. Een individuele onderneming kan bijvoorbeeld door een groot marktaandeel of een technologische voorsprong een beter resultaat behalen zodat zij een betere concurrentiepositie heeft dan de bedrijfstakgenoten.

Dit boek is bedoeld voor studenten economie op hogere beroepsopleidingen. Deze studenten vinden veelal een werkkring in het bedrijfsleven. Zij zullen daar (hogere) kaderfuncties vervullen en meewerken aan of adviseren in het ondernemingsbeleid. Dit beleid is van belang voor de toekomstige resultaten van de onderneming. Het gaat daarbij bijvoorbeeld over de keuze van bepaalde product/marktcombinaties of om beslissingen die gevolgen hebben voor het marktaandeel van bepaalde producten.

Het doel van deze uitgave is dan ook dat studenten:

- de intensiteit van de concurrentie kunnen analyseren en bepalen;
- de concurrentiepositie van individuele ondernemingen kunnen analyseren en vaststellen;
- de gevolgen van het ondernemingsbeleid voor de concurrentiepositie kunnen analyseren.

Studenten moeten zich met behulp van modern onderwijsmateriaal zelfstandig kunnen inwerken in een bepaald kennisgebied. Het gaat daarbij niet alleen om het aanleren van kennis en vaardigheden maar vooral ook om de zelfstandigheid waarmee studenten deze kennis en vaardigheden kunnen verwerven. Zij dienen hun activiteiten zelf te plannen, een deel van de leerdoelen zelf op te stellen en op eigen initiatief op zoek te gaan naar informatie in verspreide bronnen. Met andere woorden: leerboeken dienen samen met andere bronnen een contextrijke leeromgeving te bieden waarin studenten door middel van reflectie hun denkmodel voortdurend bijstellen. Onderwijsvernieuwers die ook in toenemende mate de Nederlandse taal vernieuwen, noemen dit wel studentgeoriënteerd onderwijs, zelfsturing of zelfs zelfwerkzaamheid. Wij menen de weg van onderwijsvernieuwing enthousiast te hebben betreden. Wij bedanken alle collega's en studenten die zich de moeite hebben getroost ons daarbij in het rechte spoor te houden.

De tabellen en overige gegevens zijn geactualiseerd en de daarop betrekking hebbende teksten zijn aangepast. Tevens wordt in de marge met het teken ♦ verwezen naar het opgavenmateriaal van de bijbehorende opgavenbundel.

Dit boek vormt samen met de boeken *Macro-economie en bedrijfsomgeving*, *Macro-economische ontwikkelingen en bedrijfsomgeving*, *Geld, IEB en bedrijfsomgeving*, *Wereldeconomie en bedrijfsomgeving*, *Algemene economie en bedrijfsomgeving* en *Economics and Business environment* een serie op het gebied van algemene economie.

Zwolle, Hattem, voorjaar 2010

A.J. Marijs

W. Hulleman

Inhoud

Inleiding 9

1 **Bedrijfstak** 11

- 1.1 Markt en bedrijfstak 12
- 1.2 Classificatie van bedrijven 15
- 1.3 Bedrijfskolom 18
- 1.4 Concurrentie-intensiteit en concurrentiepositie 26
- Kernbegrippenlijst 36

2 **Vraag** 37

- 2.1 Behoeften en consumentenvoorkeuren 38
- 2.2 Prijs 45
- 2.3 Invloed van substituu-producten 52
- 2.4 Inkomen en bevolkingsomvang 53
- 2.5 Vraag op producentenmarkten 56
- Kernbegrippenlijst 59

3 **Aanbod** 61

- 3.1 Kosten 62
- 3.2 Innovatieve activiteiten 84
- Kernbegrippenlijst 95

4 **Marktstructuur en markt vormen** 97

- 4.1 Marktmodel 98
- 4.2 Structuur, gedrag en resultaat 101
- 4.3 Markt vormen 119
- Kernbegrippenlijst 133

5 **Overheidsinvloed** 135

- 5.1 Economische orde 136
- 5.2 Overheidsbeleid: marktfalen 141
- 5.3 Regulerende functie van de overheid: markt imperfecties 149
- Kernbegrippenlijst 160

6 **Dynamiek van bedrijfstakken** 161

- 6.1 Gedrag van ondernemingen en bedrijfstakdynamiek 162
- 6.2 Productlevenscyclus en structuur van bedrijfstakken 171
- 6.3 Concentratie in bedrijfstak en bedrijfskolom 174
- 6.4 Diamant van Porter 180
- 6.5 Vijfkrachtenmodel van Porter 190
- 6.6 Ondernemingsstrategie 191
- Kernbegrippenlijst 203

Antwoorden tussenvragen 205

Register 215

Inleiding

Het boek *Meso-economie en bedrijfsomgeving* is bedoeld om, simultaan met de bestudering van het boek, een bedrijfstakanalyse te maken met een concrete onderneming als uitgangspunt. Het boek is zo opgezet dat studenten vanaf de aanvang van een cursus een praktisch bedrijfstakonderzoek kunnen uitvoeren. In hoofdstuk 1 is daarom het hele terrein van het onderzoek in een notendop te lezen. Daarin staan de begrippen concurrentie-intensiteit en concurrentiepositie centraal. De concurrentie-intensiteit van een bedrijfstak is te analyseren door een vergelijking met andere bedrijfstakken te maken. De concurrentie-intensiteit is afhankelijk van een aantal variabelen, zoals het aantal ondernemingen in een bedrijfstak en de productdifferentiatie. De concurrentiepositie van een onderneming blijkt uit de vergelijking van resultaatvariabelen met die van andere ondernemingen.

De volgende hoofdstukken brengen diepgang aan.

In hoofdstuk 2 komen de factoren aan de orde die de vraag bepalen, zoals de behoeften, de prijs, de omvang van de markt en het inkomen. De vraag naar producten is voor bedrijfstakken een van de belangrijkste concurrentiebepalende variabelen. Voor het analyseren van de vraag is het nodig de begrippen prijs- en inkomenselasticiteit van de vraag te kennen. Ook geven de trends in het consumentengedrag veel informatie over de toekomstige bestedingen.

Hoofdstuk 3 gaat over de kosten van ondernemingen. De kosten bepalen het aanbod van goederen en diensten. Het concurrentieproces is heviger naarmate de vaste kosten een groter deel van de kosten uitmaken. Ondernemingen in bedrijfstakken kunnen heel verschillende kostencurven hebben al naar gelang er sprake is van schaalvoordelen. Kostenverschillen binnen bedrijfstakken verklaren voor een deel de hevigheid van de concurrentie. Ondernemingen proberen door innovatie een kostenvoorsprong te bereiken dan wel door middel van nieuwe producten hun klanten te binden. Zij zullen een antwoord moeten formuleren op doorbraaktechnologieën zoals de ICT-ontwikkelingen.

In hoofdstuk 4 komen vraag en aanbod bij elkaar in een marktmodel. Verder komt het SGR-model aan de orde, een manier om de concurrentiebepalende factoren in kaart te brengen. Het hoofdstuk mondt uit in een beschrijving van de marktvormen. Een marktform is een indeling van de markten naar het aantal ondernemingen dat op een markt actief is en naar de mate van productdifferentiatie.

In hoofdstuk 5 zijn de overheidsinvloed en de invloed van de economische orde het centrale aandachtspunt. Beide aspecten kunnen de concurrentiebepalende factoren beïnvloeden. De overheid heeft bijvoorbeeld door belastingheffing en regelgeving op het gebied van arbeid, milieu en productaansprakelijkheid invloed op de concurrentie van ondernemingen.

In hoofdstuk 6 gaan we na welke factoren veranderingen in de structuur van bedrijfstakken veroorzaken. Daarbij kunnen enkele theorieën behulpzaam zijn. Ondernemingen proberen met wisselend succes hun concurrentiepositie te verbeteren door een deel van de markt voor

zichzelf te reserveren. Met behulp van de SGR-methode is in te zien hoe ondernemingen verschillende concurrentiebepalende factoren gebruiken voor het opwerpen van entreebarrières. Deze kunnen tot verstarring van de bedrijfstak leiden. De methode van de productlevenscyclus geeft inzicht in de verschillen in marktvormen tijdens het doorlopen van de verschillende fasen van de levenscyclus. Ten slotte zullen twee belangrijke benaderingen van de econoom Porter voor het voetlicht treden. Het ene aspect van zijn theorie tracht de concurrentiekracht van bedrijfstakken te verklaren in het licht van de internationale concurrentie. Het andere aspect is dienstig voor het belichten van de concurrentie-intensiteit met behulp van de concurrentiebepalende variabelen.

Het hoofdstuk sluit af met een integratie van de bedrijfstakanalyse met de strategische beleidscyclus van ondernemingen. Daarbij komen de beleidscyclus, de SWOT-analyse, de methode van de balanced score card en de methode van benchmarking aan de orde.

Bedrijfstak

1



- 1.1 Markt en bedrijfstak
 - 1.2 Classificatie van bedrijven
 - 1.3 Bedrijfskolom
 - 1.4 Concurrentie-intensiteit en concurrentiepositie
- Kernbegrippenlijst**

In Nederland vervaardigen circa 800 000 ondernemingen goederen en diensten om in de vraag van bepaalde doelgroepen te voorzien. Deze ondernemingen worden gekenmerkt door grote onderlinge verschillen in producten die ze maken, in machines en andere kapitaalgoederen die ze gebruiken, in grootte enzovoort. Toch vertonen veel ondernemingen ook onderlinge overeenkomsten doordat ze dezelfde soort producten met eenzelfde soort productieproces voortbrengen. Ondernemingen die deze overeenkomsten bezitten, behoren tot dezelfde bedrijfstak. Zij zetten hun producten af op dezelfde markt en concurreren met elkaar om marktaandeel en om hun deel van de toegevoegde waarde.

In paragraaf 1.1 gaat het om een afbakening van de begrippen markt, product en bedrijfstak.

Paragraaf 1.2 bevat een indeling van de Nederlandse ondernemingen in bedrijfstakken. Ondernemingen concurreren in bedrijfstakken met elkaar om het marktaandeel.

In paragraaf 1.3 gaat het over de bedrijfskolom en de waardeketen. De plaats van ondernemingen in de bedrijfskolom en hun machtspositie daarbinnen is bepalend voor het aandeel van de toegevoegde waarde dat zij voor zich kunnen opeisen.

In paragraaf 1.4 gaat het om concurrentie-intensiteit en concurrentiepositie. De concurrentie-intensiteit is afhankelijk van verschillende factoren, zoals aantal ondernemingen, productdifferentiatie, kapitaalintensiteit en ontwikkeling van de vraag. De concurrentie-intensiteit in een bedrijfstak kan men afmeten aan de gemiddelde winstgevendheid. De concurrentiepositie van ondernemingen is af te meten aan de winst van de onderneming ten opzichte van de bedrijfstakwinst.

■ ■ ■ 1.1 Markt en bedrijfstak

Voor de analyse van de concurrentie tussen ondernemingen zijn de begrippen markt en product (paragraaf 1.1.1) en bedrijfstak (paragraaf 1.1.2) essentieel. Ondernemingen die tot eenzelfde bedrijfstak behoren, zetten hun producten af op dezelfde markten. We zullen in deze paragraaf beide begrippen uitvoerig toelichten.

■ ■ ■ 1.1.1 Markt

◆ 1.1, 1.22

Vraag

Ondernemingen verkopen goederen en diensten aan andere ondernemingen, gezinnen of de overheid. De transacties verlopen via markten: het geheel van betrekkingen tussen vragers en aanbieders van producten. Jaarlijks kopen consumenten miljoenen producten, afkomstig uit de gehele wereld, om hun behoeften te bevredigen. Bedrijven en overheden die de goederen en diensten aan de consumenten leveren, oefenen op hun beurt vraag uit naar grondstoffen, halfabrikaten, machines en gebouwen.

Aanbod

Aan de vraag naar goederen en diensten kan alleen voldaan worden als er aanbod is van die producten. Vragers en aanbieders communiceren met elkaar over de hoeveelheid, de kwaliteit, de leveringsvoorwaarden en de prijs van een bepaald product. Deze communicatie kan heel direct plaatsvinden, zoals op dagmarkten en in winkels, maar ook heel afstandelijk, zoals op valuta- en effectenmarkten, waar kopers en verkopers voornamelijk via telefoonlijnen en beeldschermen met elkaar communiceren. Het geheel van de betrekkingen tussen vragers en aanbieders inzake een bepaald product noemen we de markt van dat product. Men spreekt van de markt voor kleurentelevisies, de oliemarkt, de graanmarkt enzovoort. De belangrijkste functie van markten is de prijsvorming. Prijzen hebben een belangrijke signaalfunctie voor vraag en aanbod. Consumenten vergelijken prijzen zodat zij, afhankelijk van hun behoeften, optimaal kunnen inkopen. Ondernemers kunnen aan de hand van de marktprijzen bepalen welke producten zij zullen maken.

Prijzen

Er zijn enorm veel markten. Het aantal producten waarvoor prijsvorming plaatsheeft, is vrijwel onbeperkt. Het begrip markt is echter niet eenduidig. Bij de beschrijving van bepaalde markten stuiten we op twee problemen: de geografische begrenzing van de markt en de definitie van een product.

Geografische begrenzing van de markt

◆ 1.2

Wereldmarkt

Voor sommige producten is er sprake van een wereldmarkt waarop prijzen totstandkomen die voor alle vragers en aanbieders gelden. Zo komen prijzen en hoeveelheden van grondstoffen, zoals erts en metalen, koffie en graan op wereldschaal tot stand. Producenten, handelaars en grote afnemers kunnen dagelijks kennisnemen van de prijzen en staan met elkaar in contact via beurzen, termijnmarkten en dergelijke. Voor veel eindproducten zoals consumentenelektronica en auto's bestaat er weliswaar geen concrete wereldmarkt, maar toch worden in geval van vrijhandel prijsverschillen genivelleerd. Deze producten zijn goed te transporteren en daardoor over de hele wereld te verhandelen, zodat er een wereldmarktprijs tot stand kan komen. Hoewel producenten van dit soort producten soms slechts een klein deel van de wereldmarkt bedienen, zijn zij door een internationale prijsvorming toch verbonden met alle andere producenten.

Lokale markt	Het tegenovergestelde van een wereldmarkt is een lokale markt. Lokale markten kunnen heel klein zijn. Veel detailhandelsbedrijven en horecabedrijven concurreren bijvoorbeeld alleen op een plaatselijke markt omdat zij afhankelijk zijn van afnemers die naar hen toekomen.
Nationale markten	Voor weer andere producten bestaan nationale markten of markten die zich beperken tot een bepaalde groep landen. Ziektekostenverzekeraars zijn bijvoorbeeld gebonden aan nationale wetgeving die de markt tot de landsgrenzen beperkt.
Relevante markt	Voor ondernemingen is het begrip relevante markt belangrijk. De relevante markt is het deel van de markt dat zij bedienen. Een grote afnemer van sla in Nederland heeft bijvoorbeeld te maken met de producenten van sla in Europa. Ook in Azië bestaat wel een markt voor sla, met producenten en consumenten, maar deze beïnvloeden de Europese prijs nauwelijks. Dit ligt heel anders voor een importeur van Duitse personenauto's. Deze heeft wel degelijk te maken met de productie en consumptie van Aziatische personenauto's.
Internationaal karakter	In het algemeen kan gesteld worden dat markten steeds meer een internationaal karakter krijgen omdat steeds meer producten geëxporteerd en geïmporteerd worden. Het is heel goed mogelijk dat allerlei goederen en diensten die nu nog een lokaal karakter dragen over enige tijd verhandeld worden onder voorwaarden die door de wereldmarkt worden opgelegd.

Definitie van een product

Productgroep	We hebben een markt gedefinieerd als het geheel van betrekkingen tussen vragers en aanbieders van een bepaald product. Het is echter allerm minst duidelijk wat in dit verband een bepaald product is. Soms wordt er één welomschreven product mee bedoeld, dan weer een hele groep van producten. We lichten dit probleem toe aan de hand van een voorbeeld. Consumenten lessen hun dorst door te drinken. Er zijn veel dranken op de markt die deze behoefte kunnen bevredigen. Deze dranken zijn in te delen in frisdranken, zuivel, alcoholhoudende dranken en warme dranken. De producten die samen de frisdranken vormen, noemt men wel een productgroep. Frisdranken zijn weer in te delen in cola's, vruchtendranken en bronwater. Deze zijn verder in te delen in de verschillende merken, die alle hun eigen productkenmerken hebben. Ook de andere productgroepen – zuivel, alcoholhoudende dranken en warme dranken – zijn nader onder te verdelen. Kunnen we nu van de drankenmarkt spreken of moeten we van de markt voor frisdranken spreken, of misschien van de markt voor cola of zelfs van de coca-colamarkt? Moeten we spreken van de markt voor zuivel, van de markt voor consumptiemelk, van gepasteuriseerde, volle of halfvolle melk? Theoretisch bestaat een markt uit product(variant)en die dezelfde behoefte kunnen bevredigen. In de praktijk is het begrip markt niet erg eenduidig en wordt het op al deze producten en productgroepen toegepast alnaargelang het doel waarmee men een bepaalde markt analyseert.
---------------------	--

Als er op een markt producten aangeboden worden die in de ogen van de afnemers onderlinge verschillen vertonen, is er sprake van een heterogene markt of een heterogeen product. Als er geen verschillen in producten te onderkennen zijn, spreken we van een homogene markt of een homogeen product.

Heterogeen

Homogeen

Tussenvraag 1.1

Soms spreekt men van de kledingmarkt. Acht u dit juist? Kleding is gemaakt van textiel. Men spreekt vaak over de wereldtextielmarkt. In welk opzicht is dit juist?

■ ■ ■ 1.1.2 Bedrijfstak

Dezelfde soort productieprocessen

Voorzien in dezelfde behoeften

Op markten worden producten verhandeld. Producten worden vervaardigd in ondernemingen. Ondernemingen die dezelfde soort producten maken met behulp van dezelfde soort productieprocessen noemen we een bedrijfstak. Het gevolg hiervan is dat bedrijven die tot een bedrijfstak behoren met elkaar concurreren om te kunnen voorzien in dezelfde behoeften van hun afnemers.

Evenals bij het begrip product het geval is, wordt in de praktijk het begrip bedrijfstak heel ruim én heel eng opgevat. Zo spreekt men wel over de bedrijfstak industrie, over de bedrijfstak voedings- en genotmiddelenindustrie en de bedrijfstak vleesverwerkende industrie. Het is echter duidelijk dat volgens de definitie van een bedrijfstak alleen in het laatste geval zinvol over een bedrijfstak gesproken kan worden. De industrie produceert tienduizenden producten voor zeer veel markten die onderling nauwelijks concurreren. De afzet van vlees zal geen concurrentie ondervinden van de afzet van halfgeleiders. Ook zullen producenten van brood zich geen concurrenten voelen van vleesproducenten. Alleen vleesverwerkers die dezelfde soort producten met dezelfde soort productieprocessen voortbrengen, concurreren met elkaar om de gunst van dezelfde klanten. We kunnen het begrip bedrijfstak het best reserveren voor groepen ondernemingen die voldoen aan deze definitie.

Ondernemingen die tot een bedrijfstak behoren, brengen meestal een groep producten voort, waarvoor zij dezelfde grondstoffen of dezelfde productieprocessen gebruiken. Deze producten zetten ze op verschillende markten af. Zuivelondernemingen brengen bijvoorbeeld verse melk, melkpoeder voor industrieel gebruik, melkproducten als ijs en toetjes, boter en kaas voort. Voor deze producten wordt dezelfde grondstof gebruikt, die in de vorm van vele verschillende eindproducten op verschillende markten wordt afgezet. Toch behoort de onderneming tot de bedrijfstak zuivel. Een basismetaleindustrie zoals Corus verwerkt verschillende grondstoffen, bijvoorbeeld ijzer- en aluminiumerts met gelijksoortige technieken tot heel verschillende producten voor heel verschillende markten. Toch behoort Corus tot de bedrijfstak basismetale. We kunnen dus de conclusie trekken dat een bedrijfstak meestal ruimer genomen moet worden dan overeenkomt met de aanbieders op één markt. Een bedrijfstak voorziet meestal in het aanbod op een groep van markten.

Groep van markten

Individuele ondernemingen kunnen tot verschillende bedrijfstakken behoren. Als zuivelondernemingen op grond van hun kennis op het gebied van dranken bijvoorbeeld een frisdrankenfabriek hebben, behoren zij behalve tot de bedrijfstak zuivel ook tot de bedrijfstak frisdranken. Zeer grote ondernemingen, zoals Shell, Akzo Nobel en Unilever, behoren tot vele bedrijfstakken.

1.2 Classificatie van bedrijven

◆ 1.3, 1.23, 1.26, C1.1

NACE

De statistische bureaus van de landen van de EU hebben de taak de bedrijven in te delen naar economische activiteit. Bedrijven die dezelfde soort producten maken en dezelfde productieprocessen toepassen, worden gegroepeerd. De bureaus gebruiken daarvoor de zogenoemde Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes (NACE). In de NACE worden alle productieve activiteiten van bedrijven en overheid in Europa eerst ingedeeld in 21 secties, die elk met een letter worden aangeduid (zie tabel 1.1). Elk zelfstandig bedrijfs-onderdeel krijgt een codering, die aangeeft welke activiteit dit onderdeel als hoofdactiviteit uitoefent. De bureaus bepalen de hoofdactiviteit aan de hand van het zwaartepunt van de toegevoegde waarde. In 2008 is de SBI (Standaard Bedrijfsindeling) opnieuw ingedeeld en geactualiseerd. De laatste vijftien jaar zijn heel veel communicatie- en ICT-bedrijven ontstaan. Het CBS kan deze ondernemingen nu ook weer beter classificeren dan het geval was.

Tabel 1.1 De Standaard Bedrijfsindeling (secties en afdelingen)

Primaire sector

A Landbouw, bosbouw en visserij

- 01 Landbouw, jacht en dienstverlening voor de landbouw en jacht
- 02 Bosbouw, exploitatie van bossen en dienstverlening voor de bosbouw
- 03 Visserij en kweken van vis en schaaldieren

Secundaire sector

B Winning van delfstoffen

- 06 Winning van aardolie en aardgas
- 08 Winning van delfstoffen (geen olie en gas)
- 09 Dienstverlening voor de winning van delfstoffen

C Industrie

- 10 Vervaardiging van voedingsmiddelen
- 12 Vervaardiging van tabaksproducten
- 13 Vervaardiging van textiel
- 14 Vervaardiging van kleding
- 15 Vervaardiging van leer, lederwaren en schoenen
- 16 Primaire houtbewerking en vervaardiging van artikelen van hout, kurk, riet en vlechtwerk (geen meubels)
- 17 Vervaardiging van papier, karton en papier- en kartonwaren
- 18 Drukkerijen, reproductie van opgenomen media
- 19 Vervaardiging van cokesovenproducten en aardolieverwerking
- 20 Vervaardiging van chemische producten
- 21 Vervaardiging van farmaceutische grondstoffen en producten
- 22 Vervaardiging van producten van rubber en kunststof
- 23 Vervaardiging van overige niet-metaalhoudende minerale producten
- 24 Vervaardiging van metalen in primaire vorm
- 25 Vervaardiging van producten van metaal (geen machines en apparaten)
- 26 Vervaardiging van computers en van elektronische en optische apparatuur
- 27 Vervaardiging van elektrische apparatuur
- 28 Vervaardiging van overige machines en apparaten
- 29 Vervaardiging van auto's, aanhangwagens en opleggers
- 30 Vervaardiging van overige transportmiddelen
- 31 Vervaardiging van meubels
- 32 Vervaardiging van overige goederen
- 33 Reparatie en installatie van machines en apparaten

D Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht

- 35 Productie en distributie van en handel in elektriciteit, aardgas, stoom en gekoelde lucht

Tabel 1.1 (vervolg)

<i>E</i>	<i>Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en sanering</i>
36	Winning en distributie van water
37	Afvalwaterinzameling en -behandeling
38	Afvalinzameling en -behandeling; voorbereiding tot recycling
39	Sanering en overig afvalbeheer
<i>F</i>	<i>Bouwnijverheid</i>
41	Algemene burgerlijke en utiliteitsbouw en projectontwikkeling
42	Grond-, water- en wegenbouw (geen grondverzet)
43	Gespecialiseerde werkzaamheden in de bouw
Tertiaire sector	
<i>G</i>	<i>Groot- en detailhandel; reparatie van auto's</i>
45	Handel in en reparatie van auto's, motorfietsen en aanhangers
46	Groothandel en handelsbemiddeling (niet in auto's en motorfietsen)
47	Detailhandel (niet in auto's)
<i>H</i>	<i>Vervoer en opslag</i>
49	Vervoer over land
50	Vervoer over water
51	Luchtvaart
52	Opslag en dienstverlening voor vervoer
53	Post en koeriers
<i>I</i>	<i>Logies-, maaltijd- en drankverstrekking</i>
55	Logiesverstrekking
56	Eet- en drinkgelegenheden
<i>J</i>	<i>Informatie en communicatie</i>
58	Uitgeverijen
59	Productie en distributie van films en televisieprogramma's; maken en uitgeven van geluidsopnamen
60	Verzorgen en uitzenden van radio- en televisieprogramma's
61	Telecommunicatie
62	Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie
63	Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatie
<i>K</i>	<i>Financiële instellingen</i>
64	Financiële instellingen (geen verzekeringen en pensioenfondsen)
65	Verzekeringen en pensioenfondsen (geen verplichte sociale verzekeringen)
66	Overige financiële dienstverlening
<i>L</i>	<i>Verhuur van en handel in onroerend goed</i>
68	Verhuur van en handel in onroerend goed
<i>M</i>	<i>Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening</i>
69	Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie
70	Holdings (geen financiële), concerndiensten binnen eigen concern en management-advisering
71	Architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies; keuring en controle
72	Speur- en ontwikkelingswerk
73	Reclame en marktonderzoek
75	Veterinaire dienstverlening
<i>N</i>	<i>Verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening</i>
77	Verhuur en lease van auto's, consumentenartikelen, machines en overige roerende goederen
78	Arbeidsbemiddeling, uitzendbureaus en personeelsbeheer
79	Reisbemiddeling, reisorganisatie, toeristische informatie en reserveringsbureaus
80	Beveiliging en opsporing
81	Facility management, reiniging en landschapsverzorging
82	Overige zakelijke dienstverlening

Tabel 1.1 (vervolg)

Quartaire sector

O Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen

84 Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen

P Onderwijs

85 Onderwijs

Q Gezondheids- en welzijnszorg

86 Gezondheidszorg

87 Verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting

88 Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting

R Cultuur, sport en recreatie

90 Kunst

91 Culturele uitleencentra, openbare archieven, musea, dieren- en plantentuinen, natuurbehoud

92 Loterijen en kansspelen

93 Sport en recreatie

S Overige dienstverlening

94 Levensbeschouwelijke en politieke organisaties, belangen- en ideële organisaties, hobbyclubs

95 Reparatie van computers en consumentenartikelen

96 Wellness en overige dienstverlening; uitvaartbranche

T Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diensten door huishoudens voor eigen gebruik

97 Huishoudens als werkgever van huishoudelijk personeel

98 Niet-gespecificeerde productie van goederen en diensten door particuliere huishoudens voor eigen gebruik

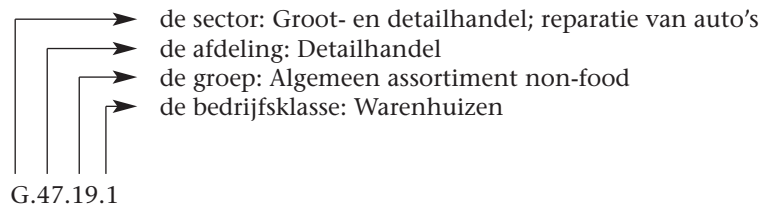
U Extraterritoriale organisaties en lichamen

99 Extraterritoriale organisaties en lichamen

Sector
Afdelingen
Groepen
Klassen

Het CBS kent deze cijfers niet willekeurig toe, maar deelt de ondernemingen in volgens een bepaalde systematiek. De letter van de codering geeft aan tot welke sector een bedrijf behoort. Elke sector bestaat uit afdelingen (de eerste cijfers van de code), die weer onderverdeeld zijn in groepen (het tweede cijfer van de code). De groepen zijn weer onderverdeeld in klassen (het derde cijfer van de code).

Zo zijn bijvoorbeeld de warenhuizen ingedeeld door middel van de code G.47.19.1. De warenhuizen bestaan uit de winkels die het algemeen assortiment non-food verkopen, zoals de winkels van de Hema en V&D.



In tabel 1.1 staan de sectoren met een onderverdeling naar de eerste twee cijfers van de SBI.

Tussenvraag 1.2

Welke codering zou de bedrijfsklasse vervaardiging van kantoorbenodigdheden van papier kunnen hebben?

Tussenvraag 1.3

Een onderneming produceert sterke drank, bier en frisdrank. Tot welke bedrijfstak(ken) zou de onderneming behoren? Welke groepen van markten bedient de onderneming?

Tussenvraag 1.4

Er zijn volgens de Statistiek van het ondernemingenbestand in Nederland meer dan 8 000 schildersbedrijven en glaszetters. Zijn dit allemaal concurrenten van elkaar?

Internationaal karakter

Geografische afbakening van markten

De SBI 2008 geeft informatie over Nederlandse bedrijfstakken. We hebben gesteld dat deze ondernemingen met elkaar concurreren. Hierbij moeten we echter twee kanttekeningen plaatsen.

In de eerste plaats bieden niet alleen ondernemingen die in Nederland gevestigd zijn producten aan, maar ook buitenlandse ondernemingen. De SBI geeft bijvoorbeeld informatie over alle producenten van metaalproducten in Nederland, maar niet over de buitenlandse ondernemingen op de Nederlandse markt. Naarmate buitenlandse ondernemingen een grotere rol spelen op de Nederlandse markt en naarmate binnenlandse ondernemingen een groter deel van hun productie exporteren, draagt de concurrentie meer een internationaal karakter. In dit verband zijn de import- en exportquote van belang. De importquote is het quotiënt van de import en de binnenlandse marktomvang. De importquote voor industriële bedrijfstakken ligt rond de 50%, terwijl de importquote voor veel bedrijfstakken in de dienstensector vrijwel 0% bedraagt. Ook het exportaandeel van Nederlandse ondernemingen komt in de SBI niet tot uitdrukking. Het exportaandeel (dat wil zeggen: de export in verhouding tot de omzet) zegt iets over de mate waarin ondernemingen of bedrijfstakken op buitenlandse markten moeten concurreren.

In de tweede plaats geeft de SBI geen informatie over de geografische afbakening van markten binnen Nederland. Industrieën zetten hun producten weliswaar in heel Nederland af, maar dat geldt niet voor alle bedrijfstakken. Voor veel ondernemingen is de relevante markt veel kleiner dan Nederland. Alle detailhandelsondernemingen worden bijvoorbeeld in de SBI geïnclassificeerd, maar deze concurreren vaak alleen op plaatselijke markten. Nu ontvangt het CBS de informatie voor de SBI van de Kamers van Koophandel. Uit deze informatie kan de bedrijfstak ook per deelgebied, zoals stad of provincie, geanalyseerd worden.

■ ■ ■ 1.3 Bedrijfskolom

◆ 1.5, 1.6, 1.8, V1.1, C1.1
Van oerproducent tot consument

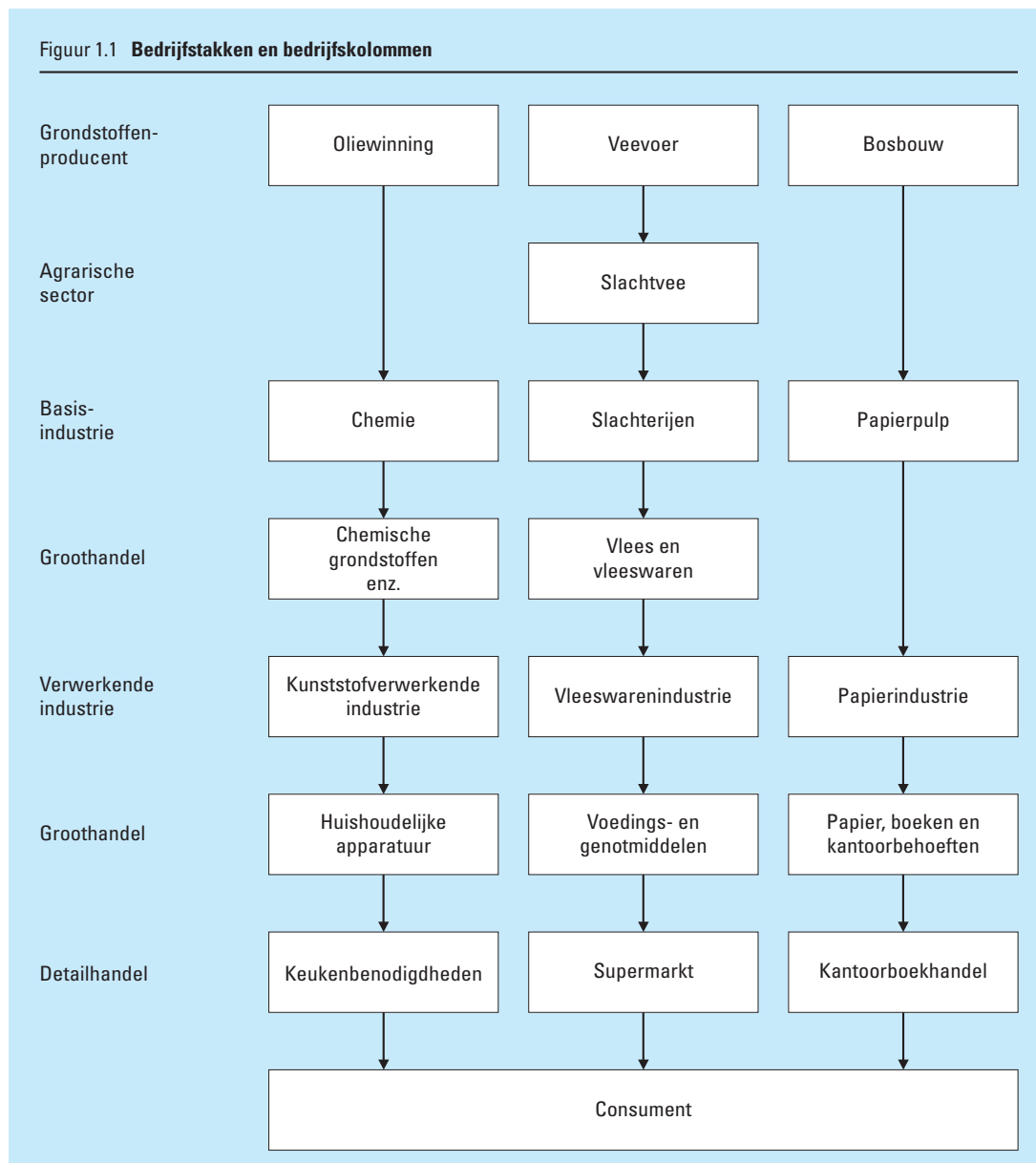
Een product doorloopt een aantal opeenvolgende bedrijfstakken van oerproducent tot consument. Deze opeenvolgende bedrijfstakken noemt men een bedrijfskolom. Elke bedrijfstak in een bepaalde bedrijfskolom voegt waarde toe aan de producten. In deze paragraaf zullen we aandacht schenken aan de bedrijfskolom (paragraaf 1.3.1) en aan de waardevorming. De kenmerkende verschillen tussen bedrijfstakken hangen onder andere samen met de plaats die zij in de bedrijfskolom innemen. Dit is het onderwerp van paragraaf 1.3.2.

1.3.1 Bedrijfstak en bedrijfskolom

Tot een bedrijfskolom behoren grondstofproducenten en/of agrarische bedrijven, verwerkende en basisindustrieën en de bedrijfstakken die handelsfuncties uitoefenen. In het geval van consumptiegoederen vormt de detailhandel de laatste schakel. Uiteindelijk bereikt het product de finale afnemer. In de meeste gevallen is dat de consument, maar in het geval van kapitaalgoederen zijn finale afnemers producenten.

1.25

Figuur 1.1 bevat een drietal bedrijfskolommen, elk bestaande uit enkele bedrijfstakken.



Verwevenheid

Figuur 1.1 is een sterk gestileerd voorbeeld. Veel bedrijfskolommen bevatten veel meer schakels. Bovendien leveren bedrijfstakken uit verschillende bedrijfskolommen ook aan elkaar. In de praktijk is de onderlinge verwevenheid vaak zeer ingewikkeld. Alle bedrijfstakken in figuur 1.1 zullen wel papier afnemen, bijvoorbeeld voor verpakking van hun producten. Ze gebruiken ook producten uit de bosbouw die via een andere bedrijfskolom verwerkt worden, bijvoorbeeld pallets en houten kratten. Anderzijds heeft de bedrijfskolom papier weer chemische producten nodig, bijvoorbeeld bij de reiniging van pulp en ook voor de productie van papier.

Primaire sector Secundaire sector

De indeling van de SBI in tabel 1.1 volgt tot op zekere hoogte de indeling van de bedrijfskolom. De primaire sector bestaat uit de grondstofproducenten. In de secundaire sector worden de grondstoffen verwerkt tot eindproducten. In sommige afdelingen herkent men de openvolging van basisindustrieën en verwerkende industrie. Afdeling 20 bestaat bijvoorbeeld uit de productie van chemische producten die verwerkt worden tot kunststofproducten (22). Afdeling 24 bevat bijvoorbeeld de basismetalenindustrie. Van de basismetalen worden metaalproducten gemaakt (25), die op hun beurt weer worden verwerkt tot machines en apparaten (28).

Tertiaire sector

De tertiaire sector omvat de dienstverlenende bedrijfstakken. Sommige bedrijfstakken, zoals de groot- en detailhandel en de horeca, hebben een duidelijke plaats in de bedrijfskolom. Andere bedrijfstakken, zoals schoonmaakbedrijven en advocatenkantoren, leveren diensten aan elke bedrijfstak uit elke geleding van alle bedrijfskolommen. Geen enkele onderneming kan bijvoorbeeld zonder een heel scala van dienstverlenende bedrijven en financiële instellingen, zoals accountants, banken, verzekeringen, schoonmaakbedrijven, advies- en marketingbureaus.

De bedrijfskolom van dienstverlenende bedrijfstakken is vaak heel kort. De kwaliteit van de producten die zij afzetten, is daardoor in geringe mate afhankelijk van toeleveranciers. Advocatenkantoren kopen bijvoorbeeld nauwelijks goederen en diensten in de voorafgaande schakels van de bedrijfskolom en zijn dan ook vrijwel geheel onafhankelijk van de kwaliteit van toeleveranciers.

1.24

Waardesysteem

Elke schakel in een bedrijfskolom voegt waarde toe aan een product. De kwaliteit van het eindproduct wordt bepaald door de kwaliteit van de afzonderlijke bedrijfstakken. Elke bedrijfstak is afhankelijk van de kwaliteit van de toeleverende bedrijven en de productie van een bepaalde bedrijfstak vormt weer een voorwaarde voor de kwaliteit van de productie van een volgende bedrijfstak. Het geheel van waardetoevoeging in een bepaalde bedrijfskolom noemt men een waardesysteem.

In casus 1.1 komen van de modebranche de beschrijving van de branche, de producten, de bedrijfskolom en de belangrijkste processen aan de orde.

Casus 1.1 Bedrijfskolom van de modebranche

Bedrijfskolom



Bron: Economisch Bureau ING, Sectorstudie Mode, 2002, p. 15

* Groothandel, importeurs enzovoort

De modebranche bestaat uit de handel in boven- en onderkleding bestaande uit dames-, heren-, kinder- en babykleding en ook vrijetijdskleding inclusief sportkleding. Tot kleding behoren jassen, broeken, rokken, kostuums, blouses, overhemden, truien, T-shirts, nachtgoed, lingerie. De modebranche is sterk afhankelijk van de vraag: voor de beschrijving van de branche is de detailhandel in kleding het uitgangspunt.

De detailhandel neemt in de winkelstraten van de Nederlandse steden een prominente plaats in. Er zijn ongeveer 17 000 vestigingen die tot 11 000 modedetailhandelsbedrijven behoren. Het grootste deel van de detailhandel is kleinschalig, ongeveer 85% van de bedrijven heeft minder dan vijf werknemers in dienst en meer dan 50% heeft één vestiging. Maar 1% van de ondernemingen heeft meer dan 100 werknemers in dienst. Zij vertegenwoordigen wel meer dan 40% van de brancheomzet. Tot deze ondernemingen behoren bekende namen als V&D, De Bijenkorf, Hema, The Sting, Society Shop, Zeeman, Vögele en Wibra. De tussenhandel bestaat uit groothandel en importeurs. Kleine detailhandelsondernemingen zijn voor de toelevring van kleding van deze schakel afhankelijk. De klassieke groothandel vervult een puur logistieke functie: het verwerken van grote hoeveelheden in kleine porties die voor de detailhandel geschikt zijn. Ook vervullen zij een voorraadfunctie voor de kleine detailisten. De grenzen tussen fabrikanten, detailhandel en

tussenhandel zijn sterk aan het vervagen. In sommige gevallen hebben fabrikanten verkoopkantoren in diverse afnemende landen, in andere gevallen hebben grote detailhandelsbedrijven hun eigen contacten met ontwerpers en kunnen zij de productie direct aan fabrikanten uitbesteden. De grote detailhandelsketens proberen de gehele productieketen sterk te beheersen om greep te houden op de kwaliteit en het ontwerp van de mode.

De kledingfabrikanten printen, snijden en stikken de stoffen en werken deze af. De meeste productie vindt plaats in lagelonenlanden in Europa, Noord-Afrika en Azië.

De ontwerpers hebben een belangrijke functie in de vormgeving van de kleding. Zij kiezen en ontwerpen patronen, kleuren, stoffen en dessins. Zij doen dat in samenwerking met de uiteindelijke winkelketens of zij laten voor eigen rekening kleding fabriceren die ze weer aan de kleine winkels leveren. De grote winkelketens bedingen meestal wel dat zij een eerste keuze hebben uit de productie zodat de kleine winkels alleen nog een keuze kunnen maken uit de series die dan overblijven. De fabricage van basismaterialen, zoals katoenteelt, spinnen, weven en verven, gebeurt hoofdzakelijk in het buitenland.

De cyclus van het bepalen van het assortiment tot de verkoop bedraagt ongeveer een jaar. In de volgende tabel is dit proces samengevat.

Orderproces van een (zelfstandig) detaillist voor een zomercollectie

Periode	Activiteit
Juni-juli Juli-augustus	Inventarisatie van collectiebehoeften op basis van historie en verwachtingen. Oriëntatie op nieuwe collecties via modebeurzen en via de vakbladen. Ook de bezoeken van leveranciers, via agent of importeur, beïnvloeden de collectiekeuze. Daarnaast kan een inkooporganisatie de aangesloten detaillisten adviseren.
Augustus-september Februari-maart Zomerseizoen	Afspraken met leveranciers t.a.v. ordenen. De concrete bestellingen worden gedaan. Levering van de collectie. Eventueel na-orderen van basisartikelen uit de collectie.

Bron: ING, Sectorstudie Mode, 2002

Tussenvraag 1.5

Een onderneming in de meubelindustrie heeft de accountantskosten met ongeveer de helft weten terug te dringen. Deze besparing wordt evenwel ruimschoots overtroffen door een toename van de kosten voor verkoopbevordering. Verder heeft de onderneming gemerkt dat de detailhandelsmarge in verhouding tot de verkoopprijs steeds toeneemt. Welke oorzaken zouden aan deze ontwikkelingen ten grondslag kunnen liggen?

■ ■ ■ 1.3.2 Bedrijfstakkenmerken en de fasen in de bedrijfskolom

Veel concurrentiebepalende factoren hangen samen met de plaats die bedrijfstakken innemen in de bedrijfskolom. We zullen de fasen van de bedrijfskolom eens doorlopen en daarbij vooral letten op de bedrijfs-grootte, de kapitaalgoederenvoorraad, de homogeniteit of heterogeniteit van producten en de aard van het productieproces in een bedrijfstak. Achtereenvolgens behandelen we de primaire, secundaire en tertiaire sector.

Primaire sector

Landbouw

De agrarische bedrijfstakken behoren tot de primaire sector, en wel tot de landbouw. Zij kenmerken zich door grote aantallen zeer kleine bedrijven die tamelijk homogene goederen produceren. De agrarische sector is afhankelijk van natuurlijke omstandigheden, waardoor er van jaar tot jaar grote verschillen in het aanbod ontstaan. Dit leidt tot scherpe prijsfluctuaties. Aanpassing van het aanbod op de vraag vergt enige tijd, waardoor de prijsschommelingen in de agrarische bedrijfstakken nog worden versterkt.

Secundaire sector

Mijnbouw- ondernemingen Vestigingsplaats

Mijnbouwondernemingen behoren tot de producenten in de secundaire sector. Hun vestigingsplaats is afhankelijk van de vindplaats van de grondstoffen, zoals het aardgas in Nederland. Vaak zijn het zeer grote ondernemingen die van de overheid het alleenrecht op de winning van de grondstoffen hebben gekregen. In dat geval hebben zij weinig concurrentie te duchten en concurreren zij alleen met ondernemingen uit het buitenland. In het algemeen komen in de bedrijfstakken hoog in de bedrijfskolom weinig middelgrote en kleine bedrijven voor. Daardoor zijn er op korte termijn in zulke bedrijfstakken weinig veranderingen in de concurrentieverhoudingen.

De prijzen van primaire producten fluctueren sterk als gevolg van veranderingen in de vraag, zodat de opbrengsten en ook de vermogensbehoefte aan scherpe fluctuaties onderhevig zijn. Primaire producenten hebben meestal geen mogelijkheden tot productdiversificatie. Hun producten zijn tamelijk homogeen van aard. Zij concurreren meestal door middel van kostenbeheersing.

Basisindustrieën Kapitaalinstallaties

Basisindustrieën zijn meestal procesindustrieën die zeer grote kapitaalinstallaties vergen om efficiënt te kunnen produceren. In procesindustrieën worden grote hoeveelheden grondstoffen in een continu proces met behulp van veel energie omgevormd tot enkele producten die als grondstof dienen voor de verwerkende industrie. De producten zijn dus naar verhouding homogeen. Basisindustrieën zijn sterk afhankelijk

**Transport-
mogelijkheden**

Bulkproducten

**Grote
ondernemingen**

Onderbezetting

van de ligging in verband met de transportmogelijkheden. Grote rivieren, pijpleidingen en een wegennet dat zich leent voor massaal transport zijn essentieel. Men spreekt wel van bulkproducten en bulktransport. Technische ontwikkeling is vooral gericht op het verlagen van de productiekosten. De vaste kosten zijn zeer hoog. Daardoor zijn ook de toetredingsbelemmeringen fors. Deze markten worden beheerst door enkele zeer grote ondernemingen. Door de grote ondernemingsomvang zijn de ondernemingen in hun afzet afhankelijk van de buitenlandse markt. Op deze buitenlandse markten richten Nederlandse ondernemingen zich meestal naar de marktprijs (prijzenemers), behalve wanneer zij marktleider zijn. De afzet van de basisgoederenindustrie is meestal erg conjunctuurgevoelig. De fluctuaties in de afzet leiden tot regelmatige over- en onderbezetting van de productiecapaciteit. Ook de prijzen fluctueren sterk met alle gevolgen voor de winst.



Polypropeenfabrieken van DSM Performance Polymers in Geleen

Nederland heeft een aantal grote basisindustrieën van binnenlandse en buitenlandse oorsprong binnen zijn landsgrenzen. De chemische industrie (bijvoorbeeld DSM, onderdelen van Shell en AKZO) en de aardolie-industrie (bijvoorbeeld Shell, maar ook vrijwel alle andere oliemultinationals) hebben vestigingen in Nederland, vanwege de gunstige ligging en de goedkope en schone energiebron aardgas. De ondernemingen in de basismetaleen, zoals Corus, behoren eveneens tot de basisindustrie.

**Verwerkende
industrie**

Procesindustrie

De verwerkende industrie betreft halffabrikaten van de basisindustrie of van andere verwerkende industrieën. Tot de verwerkende industrie behoort een heel scala van bedrijfstakken met verschillende productiemethoden en producten. We onderscheiden in de productiemethoden de procesindustrie en de assemblerende industrie.

De kenmerken van de verwerkende industrie die procesmatig produceert, lijken veel op die van de basisindustrie. Het gaat om grote kapitaalinstallaties met de daarmee samenhangende toetredingsbarrières, schaalvoordelen, wisselende bezettingsgraad, prijsfluctuaties en harde internationale concurrentie. Al deze begrippen komen in latere hoofdstukken aan de orde als concurrentiebepalende factoren. Het verschil met de basisindustrieën is dat de producten dicht bij de uiteindelijke afnemers staan, waardoor in het concurrentieproces veel meer van productdifferentiatie gebruik wordt gemaakt. Deze bedrijven leveren vaak aan kritische zakelijke afnemers of aan tamelijk gedifferentieerde consumentenmarkten. Voorbeelden van industrieën die tot deze groep behoren, zijn de zuivelindustrie en de papierindustrie. Industrieën als de bouwmaterialenindustrie en slachterijen hebben eveneens dezelfde kenmerken, zij het dat het productieproces meer gebaseerd is op mechanische bewerkingen van de producten.

Assemblage

De assemblage-industrie stelt producten samen uit verschillende onderdelen. Hiertoe behoren de elektrotechnische industrie, de metaalproductenindustrie, de transportmiddelen- en machine-industrie. In vergelijking met de voorgaande industrieën hebben zij veel minder grote kapitaalinstallaties. In deze sectoren vindt men naast zeer grote ondernemingen, zoals Philips, dan ook veel meer kleine bedrijven. De toetredingsbelemmeringen zijn lager. De productie kan zeer massaal zijn, zoals bij consumentenelektronica en rijwielen, maar ook zeer klantgericht, zoals bij transportmiddelen (vrachtwagens en schepen). Industrieën die met een geringe kapitaalvoorraad produceren, zijn de kledingindustrie, de optische en instrumentenindustrie. Met name de kledingindustrie is zeer gevoelig voor trends en smaken van consumenten. De geringe kapitaalintensiteit en de modegevoeligheid zijn de oorzaken van de hoge toe- en uittredingsgraad. De instrumenten- en optische industrie is weliswaar arbeidsintensief, maar het verschil met de kledingindustrie is de hoge scholing van de werknemers. Naarmate industrieën dicht bij de eindgebruiker produceren, neemt de schaalgrootte af en neemt de productdifferentiatie toe.

Tussenvraag 1.6

Kent u een bedrijfskolom waarvan de schaalgrootte afneemt en de productdifferentiatie toeneemt naarmate er dicht bij de eindgebruiker wordt geproduceerd? Kent u ook voorbeelden waarbij het omgekeerde het geval is?

Tertiaire sector

Dienstverlening

Zoals uit tabel 1.1 blijkt, behoren er zeer veel en zeer verschillende bedrijfstakken tot de dienstverlening, zoals banken, vervoer en detailhandel. Sommige bedrijfstakken bestaan uit slechts enkele zeer grote ondernemingen, zoals de bankensector, waar vijf ondernemingen meer dan 80% van de markt bedienen. Andere bedrijfstakken, zoals de horeca, bestaan uit zeer veel kleine ondernemingen. Weer andere, zoals de accountants- en administratiekantoren en de groot- en detailhandel, bestaan uit grote en kleine ondernemingen.

Sommige diensten dragen evenals de producten van de basisindustrie een massaal en homogeen karakter. De dienstverlening van een telefoononderneming (bijvoorbeeld KPN) bestaat voor een groot deel uit

Geringe beslag op kapitaalgoederen

het automatisch doorschakelen van gesprekken. Ook de geldvoorziening door banken is een vrijwel volledig geautomatiseerd en gestandaardiseerd proces. Deze diensten dragen het karakter van bulkproducten. Andere diensten daarentegen zijn zeer klantgericht en worden op maat geleverd. Dit is bijvoorbeeld het geval bij medische diensten. Dienstverlenende bedrijven onderscheiden zich van de industrie door het geringe beslag op kapitaalgoederen. De productie in de meeste bedrijfstakken is naar verhouding arbeidsintensief. Er wordt in de dienstensector ook vrijwel geen technisch onderzoek verricht. De verbetering van producten en productieprocessen is in hoge mate afhankelijk van uitvindingen in de industrie. Met behulp van nieuwe technieken, bijvoorbeeld de computertechnologie, kunnen vele nieuwe producten op de markt gebracht worden en kan de arbeidsproductiviteit sterk verbeteren. Door grote investeringen in computertechnologie zijn sommige bedrijfstakken, zoals het bank- en verzekeringsbedrijf, sterk geconcentreerd. Andere bedrijfstakken, bijvoorbeeld in het zeetransport en het luchtverkeer, kopen steeds grotere machines die alleen door grote bedrijven rendabel zijn te exploiteren, zodat ook in deze bedrijfstakken slechts enkele grote ondernemingen bestaan.

Zakelijke dienstverlening

Tot de zakelijke dienstverlening behoren advocatenkantoren, accountantskantoren, computerservicediensten, ingenieurs en architectenbureaus, reclame- en advertentiebureaus, uitzendbedrijven en dergelijke. De kapitaalbehoefte is erg gering, zodat beginnende ondernemers vrijwel geen financieringsdrempels hebben. Bovendien gelden voor de meeste van deze ondernemingen geen vestigingseisen. Deze bedrijfstakken zijn dan ook zeer open met veel toe- en uittrekers. Voor sommige beroepen gelden diploma-eisen of is inschrijving in een register vereist, zoals voor accountants. Er is dan sprake van zogenoemde beschermde beroepen. De beschermde beroepen kennen vaak een zeer hoge winstmarge, zodat er allerlei afgeleide beroepen ontstaan, zoals administratiekantoren naast accountantsbureaus.

In tabel 1.2 is het verband tussen de bedrijfskolom en de bedrijfstakkenmerken weergegeven.

◆ 1.21

Tabel 1.2 **Bedrijfstakkenmerken en de bedrijfskolom**

	Bedrijfs-grootte/ aantal bedrijven	Kapitaal- goederen- voorraad	Homogeniteit/ heterogeniteit van producten	Aard van het productie- proces
Grondstofwinning	Groot/weinig	Groot	Homogeen	Proces
Agrarische sector	Klein/zeer veel	Klein	Homogeen	
Basisindustrie	Groot/weinig	Groot	Homogeen	Proces
Verwerkende industrie	Gevarieerd	Groot of klein	Heterogeen	Proces/ assemblage
Diensten	Gevarieerd	Klein	Homogeen/ heterogeen	Proces/ maatwerk

1.4 Concurrentie-intensiteit en concurrentiepositie

1.7, 1.9 t/m 1.20, V1.1, 1.2, C1.1

Ondernemingen brengen producten voort om in de behoeften van groepen afnemers te voorzien. De afzet van producten is niet vanzelfsprekend. Ondernemingen moeten moeite doen om de gunst van de afnemers te winnen. Afnemers hebben meestal de mogelijkheid hun inkopen bij verschillende ondernemingen uit een bedrijfstak te verrichten. Dit proces van wedijver om de gunst van de afnemers noemen we concurrentie (paragraaf 1.4.1).

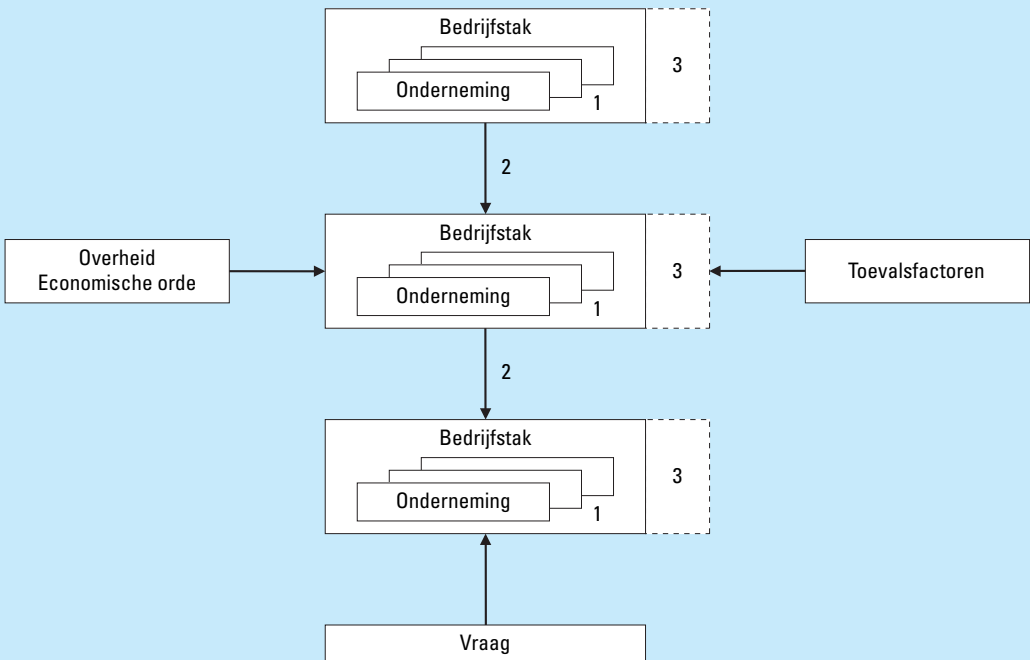
Sommige ondernemingen hebben betere resultaten dan andere. Zij hebben een betere concurrentiepositie. De concurrentiekracht van ondernemingen staat centraal in paragraaf 1.4.2.

1.4.1 Soorten concurrentie en concurrentiebepalende factoren

De concurrentie tussen ondernemingen in diverse bedrijfstakken kan sterk verschillen. In sommige bedrijfstakken staan de ondernemingen elkaar voortdurend naar het (economische) leven, terwijl de concurrentie in andere bedrijfstakken veel minder fel is.

Aan de hand van figuur 1.2 kunnen we het concurrentieproces nader analyseren.

Figuur 1.2 Soorten concurrentie en concurrentiebepalende factoren



1 = Interne concurrentie
2 = Externe concurrentie
3 = Potentiële concurrentie

Figuur 1.2 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 1.2 zijn de soorten concurrentie als volgt te onderkennen:

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

Interne concurrentie

De interne concurrentie speelt zich af tussen ondernemingen die tot dezelfde bedrijfstak behoren. Deze vorm van concurrentie is vooral gericht op het verwerven van een zo groot mogelijk marktaandeel.

Marktaandeel

1.16 Concurrentie- bepalende factoren

De hevigheid van de interne concurrentie is afhankelijk van de volgende concurrentiebepalende factoren:

- het aantal ondernemingen en de verschillen in grootte;
- het aantal producten en de verschillen tussen de producten;
- de kostenstructuur van het productieproces;
- de technische ontwikkeling;
- de concurrentie vanuit het buitenland.

Aantal ondernemingen

Het aantal ondernemingen in een bedrijfstak is van essentieel belang voor de intensiteit van de concurrentie. In bedrijfstakken met veel ondernemingen zullen individuele ondernemingen zich grote inspanningen moeten getroosten om een bevredigend marktaandeel te behouden of te veroveren. De afnemers hebben veel meer mogelijkheden om ondernemingen tegen elkaar uit te spelen dan in bedrijfstakken met weinig ondernemingen.

In bedrijfstakken waarin slechts enkele ondernemingen met elkaar concurreren, verwachten we dan ook een minder grote intensiteit van de concurrentie dan in bedrijfstakken met veel ondernemingen.

In casus 1.2 komt de strijd om het marktaandeel onverhuld aan het licht. Op de markten van Unilever is sprake van een behoorlijk aantal

Casus 1.2 'Unilever overtreft groei concurrentie'

Unilever-topman Paul Polman claimt dat het bedrijf het in 2009 een stuk beter heeft gedaan dan enkele grote concurrenten. Door prijzen te verlagen en meer te investeren in marketing is de achterstand van Unilever op fabrikanten als Nestlé en Procter & Gamble geslonken.

Dat beweert Polman tegenover *Het Financieele Dagblad*. Zowel qua marges als de hoeveelheden producten die worden afgezet, doet Unilever het beter. De marge groeide met 0,2% en dat is meer dan bij de concurrentie. In het laatste kwartaal van 2009 bedroeg de volumegroei voor Unilever 5%. De Amerikaanse multinational Procter & Gamble zag zijn volumes met slechts 1% oplopen.

Polman is van mening dat zijn bedrijf beter en sneller op de verslechterende marktomstandigheden heeft gereageerd. De prijzen gingen gemiddeld met 3,1%

omlaag, waardoor het marktaandeel groeide. Aan het begin van het jaar deed een derde van de Unilever-merken het beter dan de concurrentie, aan het einde van het jaar was dat twee derde. Unilever wil inzetten op innovaties om die voorsprong vast te houden. In 2009 werd voor 1 miljard euro geïnvesteerd in product vernieuwing. Dit jaar ligt dat bedrag nog hoger.

Polman verwacht dat de markten zich in 2010 niet zullen verbeteren. 'Overheden hebben grote tekorten, de belastingen gaan omhoog, mensen sparen meer en geven minder uit.' Verder voorziet Polman toenemende concurrentie en hogere grondstofprijzen in het tweede halfjaar van 2010. Hij ziet vooral groeikansen in Azië, Zuid-Afrika en Zuid-Amerika. Daar komt al de helft van de omzet vandaan. Volgens Polman is Unilever daar sterker dan de grote internationale concurrenten.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, Patrick Brame, 5 februari 2010

ondernemingen waaronder enkele zeer grote (Unilever, Nestlé, Procter & Gamble).

Tussenvraag 1.7

In de bedrijfstak chemie opereren slechts enkele grote ondernemingen, terwijl de concurrentie toch zeer hevig is. Hoe zou dit te verklaren zijn?

Grootteverschillen

Grootteverschillen hebben ook gevolgen voor de concurrentie. In bedrijfstakken waar naast enkele grote ondernemingen veel kleine ondernemingen actief zijn, is de intensiteit van de concurrentie naar verwachting groot. Grote ondernemingen hebben vaak een efficiënt productieproces, waardoor zij met lage kosten kunnen produceren. Ze hebben vaak meer mogelijkheden voor specialisatie van personeel, het ontwikkelen van nieuwe producten en nieuwe markten, het voeren van reclamecampagnes en dergelijke. Hiermee zetten zij de kleine ondernemingen voortdurend onder druk, zodat de intensiteit van de concurrentie in zulke bedrijfstakken groot is. Kleine ondernemingen zullen eigen kleine markten moeten ontwikkelen of anders zullen ze moeten verdwijnen. Een voorbeeld hiervan is de detailhandel in voedingsmiddelen, die gedomineerd wordt door enkele grote ondernemingen.

Efficiënt productieproces

Productdifferentiatie

Productdifferentiatie – dat wil zeggen: het aanbrenge van verschillen in gelijksoortige producten – heeft een neerwaartse druk op de concurrentie tot gevolg. Afnemers zullen producten die in hun specifieke behoeften voorzien, minder gemakkelijk vervangen door producten met afwijkende kenmerken. Ondernemingen die verschillen in producten kunnen aanbrenge, kunnen zo een zekere klantenbinding bewerkstelligen. Zij hebben vaak meer mogelijkheden om prijsconcurrentie te ontwijken dan ondernemingen die een product op de markt brengen dat identiek is aan dat van de concurrenten.

Klantenbinding

De belangrijkste manier om marktaandeel te veroveren, is nieuwe producten op de markt te brengen die voor bepaalde doelgroepen aantrekkelijk zijn. Een andere mogelijkheid om klantenbinding te bereiken, is door middel van reclame en nieuwe producten consumenten tot merktrouw te verleiden (zie casus 1.3).

Casus 1.3 Nieuwe producten bij Kruidvat

Kruidvat introduceert een nieuw assortiment biologische babyvoeding. Het aanbod bestaat uit acht biologische fruithapjes en zeven maaltijdpotjes.

Het assortiment is bedoeld voor kinderen in de leeftijd van 4 tot 36 maanden. De fruithapjes en maaltijden van 200 gram kosten 0,89 euro. De varianten van 250 gram kosten 1,09 euro. De babyvoeding is verkrijgbaar in diverse smaakvarianten, zoals mango zomerfruit, boomgaardfruit en pompoen met rijst en kip. De fruithapjes bestaan alleen uit suikers die van nature aanwezig zijn. Aan de biologische maaltijden is geen

zout toegevoegd. De maaltijden zijn op smaak gebracht met natuurlijke kruiden, zoals peterselie, basilicum en lavas.

De artikelen dragen allemaal het EKO-keurmerk. De biologische babyvoeding van het eigen merk is door Skal gecertificeerd. Dit is een Europese instelling die erop toeziet dat alle ingrediënten biologisch zijn. Naast de nieuwe biologische varianten biedt het basisassortiment van Kruidvat een keuze uit elf fruithapjes en vijftien maaltijden.

Bron: www.distrifood.nl, Herman te Pas, 9 maart 2010

Kostenstructuur

De kostenstructuur van het productieproces komt met name tot uiting in de verhouding tussen vaste en variabele kosten. Ondernemingen die behoren tot bedrijfstakken met een grote kapitaalgoederenvoorraad, hebben veel hogere vaste kosten dan bedrijven met een kleine kapitaalgoederenvoorraad. De ondernemingen in een bedrijfstak met een grote kapitaalgoederenvoorraad zijn heel gevoelig voor onderbezetting van de productiecapaciteit.

Onderbezetting

In casus 1.4 is te zien dat schaalvoordelen leiden tot daling van de prijzen.

Casus 1.4 Toename van het aanbod en dalende prijzen: autoverzekeringen

Consumenten hebben het laatste jaar fors kunnen besparen op de premie voor een autoverzekering. Diverse onderzoeken laten zien dat de gemiddelde premie meer dan 15% is gedaald. Dezelfde bronnen laten keer op keer zien dat het internet hier de drijvende kracht in is. Internet creëert transparantie en laat zien hoeveel je kunt besparen. Na de prijsdalingen van 2007 was de verwachting dat de bodem bereikt zou zijn, maar een korte marktscan toont een heel ander beeld.

Recente persberichten van bijvoorbeeld Fortis ASR, Unigarant en Klaverblad laten zien dat het prijsgevecht nog niet ten einde is en dat er een nieuwe ronde is gestart. Er wordt gesproken over kortingen tot 20%. Zeker ook door de marktintroductie van Postbank maar met name ook door Allsecur en Ditzo lijkt de rust voorlopig niet weer te keren in de autoverzekeringen. Allsecur (Allianz) en Ditzo (Fortis ASR) lijken, afgaand op de enorme mediabudgetten, vastbesloten met de nieuwe merken zelfstandig een online positie te claimen (beide concerns waren al langer online actief via vergelijkers als Independer).

[...]

In een markt waar de prijs allesbepalend is, zal het voor de overige marktspelers essentieel zijn om tegen lage kosten te opereren. De prijs voor een autoverzekering wordt op hoofdlijnen als volgt opgebouwd: circa 60% van de premie moet gereserveerd worden voor schade, circa 15% voor back- en frontoffice kosten en circa 20% voor marketing & distributie; het

restant kan worden gezien als winst (indicatief!).

Het is de vraag welke aanbieder het beste mee kan spelen in het spel om deze kosten te beheersen. Grote vraag hierbij is of je je als aanbieder beter kunt specialiseren op één onderdeel van de keten of dat je beter alles in eigen hand kunt houden. Is het de branchevreemde retailer die vanuit andere activiteiten de marketing & distributie al heeft georganiseerd en dus goedkoop kan distribueren (merk, bereik, klantkennis) en die daarnaast de schaal gebruikt om scherp in te kopen in de rest van de keten (HEMA bij AON Verzekeringen)? Of zijn het misschien de bij een breed publiek onbekende aanbieders als Klaverblad, echte producenten die focussen op lage kosten die voor de marketing & distributie provisie betalen aan de vergelijkers? Of zijn het de grote traditionele verzekeraars die alles in eigen beheer houden en voordeel realiseren door de schadelast te beheersen en door kennis omtrent risico's te benutten?

Het is moeilijk te zeggen wie er gaat winnen, hoe lang de concurrentiestrijd zo hevig blijft en of er mogelijk een shake-out komt. Of er voldoende ruimte is voor het grote aantal spelers dat wij nu zien, betwijfel ik: FBTO, Centraal Beheer, Ineas, Postbank, Proteq, Delta Lloyd, Ditzo, Allsecur, OHRA, HEMA, Univé, Verzekeruzelf.nl, Lancyr, Orion Direct etc. het zijn wel erg veel (dure) merken voor een commodity als autoverzekeringen.

Bron: www.Molblog.nl, Erik van der Sluis en Sander Thiadens, 10 maart 2010

Zij verkopen dan minder producten dan ze kunnen produceren. Naarmate de afzet daalt, nemen de vaste kosten per eenheid product toe. De ondernemingen in zo'n bedrijfstak is er alles aan gelegen hun afzet in stand te houden teneinde onderbezettingsverliezen te voorkomen. Daartoe zijn zij bereid hun prijzen ver te laten dalen. De concurrentie is dan ook zeer fel in periodes van onderbezetting van de productiecapaciteit en veel minder fel tijdens een opleving van de vraag. Bedrijven met een kleine kapitaalgoederenvoorraad kunnen hun productie en daarmee hun kosten, snel aan eventuele vraagveranderingen aanpassen, waardoor hun winstgevendheid veel stabielier is.

**Technische
ontwikkeling**
Productdifferentiatie

Technische ontwikkeling kan de concurrentie op verschillende manieren beïnvloeden. Technische ontwikkeling die gericht is op productdifferentiatie heeft een vermindering van de concurrentie-intensiteit tot gevolg.

In casus 1.5 wordt een voorbeeld gegeven van het op de markt brengen van nieuwe producten als gevolg van veranderende consumententrends.

Casus 1.5 Technische ontwikkeling in de voedingsmiddelenindustrie

Unilever steekt jaarlijks bijna € 900 miljoen in onderzoek en ontwikkeling, essentieel voor onze organisatie. Unilever Research & Development staat aan de wieg van veel nieuwe en succesvolle marktintroductions. Recent waren dat in Nederland op het gebied van voedingsmiddelen het lekkere fruit-en-sojadrankje AdeZ, OLA Frusi-ijs met lagen krokante muesli, fris yoghurtijs en echte stukjes fruit in één bakje, en Knorr Eet Kleur, een reeks van vijf kleursoepen en zes mixen voor een kleurrijke maaltijd.

Onder dezelfde noemer van 'Brainfood' was er eerder de ontwikkeling van Blue Band Idee!, waaraan de ALA- en DHA-vetzuren en een B-vitaminemix zijn toegevoegd. En met het oog op de vergrijzende samenleving verbreedt Unilever dit wetenschappelijk onderzoek nu ook in de richting van ouderen. Onderzocht wordt daarbij of hersenen dusdanig kunnen worden gestimuleerd door voeding dat oudere mensen minder last hebben van vergeetachtigheid.

Bron: www.Unilever.nl, 10 maart 2010

Kostendalingen

Technische ontwikkeling kan evenwel ook gericht zijn op kostendalingen. In dat geval zullen de prijzen in de bedrijfstak onder voortdurende neerwaartse druk staan. Dit duidt op een hevige concurrentie.

Internationaliseringsgraad

De internationaliseringsgraad heeft betrekking op de import en export. De internationaliseringsgraad is ook een concurrentiebepalende factor. Bedrijfstakken staan in verschillende mate bloot aan de concurrentie van buitenlandse ondernemingen. Buitenlandse ondernemingen produceren onder andere omstandigheden dan binnenlandse ondernemingen. Vaak hebben zij lagere loonkosten en zijn zij onderhevig aan andere belastingtarieven. Binnenlandse bedrijfstakken die met een grote importpenetratie te maken hebben, zijn aan een grotere concurrentiedruk onderhevig dan andere bedrijfstakken. Ook bedrijfstakken met een groot exportaandeel in hun afzet hebben te maken met een hevige concurrentie op hun buitenlandse markten.

Externe concurrentie

Ondernemingen concurreren ook met ondernemingen die producten afnemen of toeleveren. Dit heet externe concurrentie. Deze concurrentie is gericht op een zo hoog mogelijk aandeel van de toegevoegde waarde in de bedrijfskolom. De onderhandelingsmacht van afnemers en leveranciers speelt in dit proces een belangrijke rol.

De externe concurrentie wordt bepaald door:

- het aantal en de grootte van de afnemers;
- het aantal en de grootte van de leveranciers.

Afnemers

Sommige ondernemingen kunnen vrij gemakkelijk hun afzetprijzen verhogen omdat zij bijvoorbeeld veel kleine afnemers hebben. Andere ondernemingen die een grote machtige afnemer tegenover zich zien staan, zijn veel minder gemakkelijk in staat gestegen kosten in de prijs

door te berekenen. Het aantal en de grootte van de afnemers zijn belangrijke factoren die de externe concurrentie bepalen.

Uit casus 1.6 blijkt dat de aarzelingen van consumenten de concurrentie op scherp kan zetten bij de toeleveranciers. Producenten van levensmiddelen ervaren dan meteen een verhevigde concurrentie. Sommige levensmiddelenfabrikanten zijn daardoor gedwongen hun prijzen te verlagen.

Casus 1.6 Voedingsmiddelenfabrikanten en prijsdalingen

Voedingsbedrijf Nestlé verwacht dit jaar een versneling van de verkoopgroei in de markt voor voeding en dranken en betere marges. Het grootste voedingsbedrijf ter wereld deed het het vorig jaar al beter dan rivalen als Unilever, Danone en Kraft, zo bleek uit de publicatie van de jaarcijfers over 2009. 'Ook hebben we niet meegedaan aan de neergaande spiraal van prijskortingen.'

Concurrenten als Unilever en Danone deden dat wel. Ze hielden hun verkopen op peil met het prijswapen. Analisten menen dat Nestlé zich beter door de recessie heeft geslagen dan de concurrent. Rivalen van Nestlé hebben allemaal gewaarschuwd voor aanhoudend moeilijke marktomstandigheden. Danone vreest dat consumenten dit jaar opnieuw gaan beknibben op de dagelijkse boodschappen. Unilever-topman Paul Polman toonde zich ronduit somber over 2010.

Bron: *Het Financieele Dagblad*, 20 februari 2010

Leveranciers

Ook het aantal leveranciers is een belangrijke concurrentiebepalende factor. Als een bedrijfstak door enkele leveranciers van grondstoffen en halffabrikaten wordt voorzien, zullen de ondernemers uit de bedrijfstak weinig macht hebben. Ze moeten voldoen aan de voorwaarden die de leveranciers hen opleggen. Er is dan een harde concurrentie aan de inkoopzijde, die zal leiden tot hoge inkooprijzen. De bedrijfstak van de toeleveranciers kent daarentegen een geringe concurrentie-intensiteit.

Potentiële concurrentie

De concurrentie in een bedrijfstak wordt verder beïnvloed door de dreiging van ondernemingen die tot een bedrijfstak willen toetreden of doordat ondernemingen substituu-producten op de markt brengen. Deze vorm van concurrentie noemen we potentiële concurrentie, omdat zij mogelijk in de toekomst kan plaatshebben.

De potentiële concurrentie wordt bepaald door:

- het aantal toe- en uittreeders;
- substituu-producten.

Dynamisch proces Toe- en uittreeders

Het concurrentieproces is geen statisch, maar een dynamisch proces. Het aantal ondernemingen in een bedrijfstak kan veranderen door toe- en uittreeders. Dit zijn ondernemingen die de productie voor een bepaalde markt beginnen respectievelijk staken. De dynamiek van bedrijfstakken verschilt enorm en is onder andere afhankelijk van de benodigde kapitaalgoederen. Bedrijfstakken die goederen vervaardigen met een grote kapitaalgoederenvoorraad zijn moeilijk binnen te dringen. Toetreders moeten in dat geval eerst grote investeringen plegen, waardoor de kans op verliezen ook enorm is. De basismetalaanindustrie is bijvoorbeeld veel minder gemakkelijk binnen te dringen dan de detailhandel in tweedehandsgoederen. De kapitaalgoederenvoorraad is ook hierom een concurrentiebepalende factor.

Tussenvraag 1.8

Op welke markt(en) concurreren hout, kunststof en metaal met elkaar?

Substituutproducten

De afzet van bedrijfstakken kan ook onder druk komen te staan door de opkomst van substituutproducten. De vervanging van metaal door kunststof in allerlei producten heeft de concurrentieverhoudingen in de staalindustrie bijvoorbeeld sterk beïnvloed. De opkomst van communicatie via elektronische weg kan de papierbehoefte sterk doen verminderen, waardoor de concurrentie in de papierindustrie mogelijkerwijze zal verhevigen. Ondernemingen lopen voortdurend het gevaar dat nieuwe technische ontwikkelingen de vraag naar hun producten beïnvloeden. De aanwezigheid van substituutproducten en technische ontwikkeling gericht op productinnovatie zijn daarom concurrentie-bepalende factoren.

Omgevingsfactoren

Enkele omgevingsfactoren van de bedrijfstakken in de bedrijfskolom hebben een grote invloed op de intensiteit van de concurrentie. We zullen achtereenvolgens de invloed van de overheid, de economische orde, de vraag en toevalsfactoren kort aanstippen.

Invloed overheid

De invloed van de overheid op de concurrentie-intensiteit is heel groot (zie hoofdstuk 5). Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de mededingingswetgeving. De overheid bepaalt hiermee in hoeverre ondernemingen door afspraken over prijzen en de verdeling van de markt de intensiteit van de concurrentie mogen inperken. Ook is de openheid van markten voor buitenlandse concurrenten in hoge mate afhankelijk van (supranationaal) overheidsbeleid.

Concurrentie bevorderen

Er is een belangrijke trend in het overheidsbeleid om de concurrentie te bevorderen. Dit realiseert de overheid bijvoorbeeld door onderlinge afspraken tussen ondernemingen over prijzen en de marktverdeling te verbieden en door steeds meer internationale handelsbelemmeringen weg te nemen. Dit zal op korte termijn de winstgevendheid van ondernemingen aantasten. Op lange termijn echter kunnen ondernemingen die gewend zijn aan een hevige concurrentie, zich beter aanpassen aan veranderende omstandigheden. Daarbij kan men denken aan de toename van de potentiële concurrentie door een steeds snellere technische ontwikkeling en aan een steeds hogere internationaliseringsgraad van de economie. Bedrijfstakken moeten dus rekening houden met een snellere opeenvolging van nieuwe producten en een toename van de buitenlandse concurrentie.

Economische orde Waarde

De economische orde is het stelsel van waarden, normen en instituties met betrekking tot het economisch handelen. De waarde van de vrijheid van handelen is bijvoorbeeld een belangrijke drijfveer om de economie zo in te richten dat individuen vrij zijn gebruik te maken van kansen op de markt, bijvoorbeeld door ondernemingen op te richten of zelf een werkkring te zoeken. In samenlevingen waarin de mensen geneigd zijn veel van deze kansen gebruik te maken, is de intensiteit van de concurrentie veel heviger dan in andere samenlevingen.

Norm

De waarde van de gelijkwaardigheid van mensen leidt – om een ander voorbeeld te noemen – tot de norm dat mensen recht hebben op bescherming van hun leven, hun bezit en recht hebben op individuele ontplooiingsmogelijkheden. Deze waarde heeft dan ook geleid tot een zeer uitgebreide regelgeving ten aanzien van de veiligheid van arbeid, de productaansprakelijkheid, de rechtspositie en sociale voorzieningen van werknemers.

Institutionaliseren

De overheid speelt een belangrijke rol bij het institutionaliseren van waarden en normen door middel van wetgeving. Wetten en daaruit voortvloeiende organisaties, die meestal tot doel hebben om de wetgeving uit te voeren en te handhaven, zijn de instituties waarin de waarden en normen hun uitdrukking vinden. De wet- en regelgeving die het gedrag van ondernemingen beïnvloedt, is zo omvangrijk dat zij op vrijwel alle concurrentiebepalende factoren diepgaande invloed uitoefent. De invloed van de overheid hangt nauw samen met de economische orde.

Groei

◆ 1.18

Op markten die een sterke groei doormaken, is de concurrentie naar verhouding gering. De vraag stijgt en ondernemingen kunnen hun afzet vergroten zonder prijsverlagingen. De toename van de afzet gaat niet ten koste van de winstmarges. Op deze markten kunnen goede rendementen worden gerealiseerd.

Toevalsfactoren

Toevalsfactoren zijn plotseling optredende, onvoorziene gebeurtenissen, zoals wisselkoersaanpassingen en extreme klimaatomstandigheden. Deze kunnen de concurrentie-intensiteit sterk veranderen. Een daling van de dollarkoers kan de intensiteit van de concurrentie in bedrijfstakken waarvan de prijzen op de wereldmarkt in dollars staan genoteerd, sterk doen toenemen. Anderzijds kunnen bedrijfstakken die voornamelijk in dollars genoteerde grondstoffen verwerken een vermindering van de concurrentie verwachten.

Een koude en natte zomer heeft voor tal van bedrijfstakken tot gevolg dat de vraag sterk afneemt. Daardoor neemt de intensiteit van de concurrentie toe.

■ ■ ■ 1.4.2 Concurrentiepositie

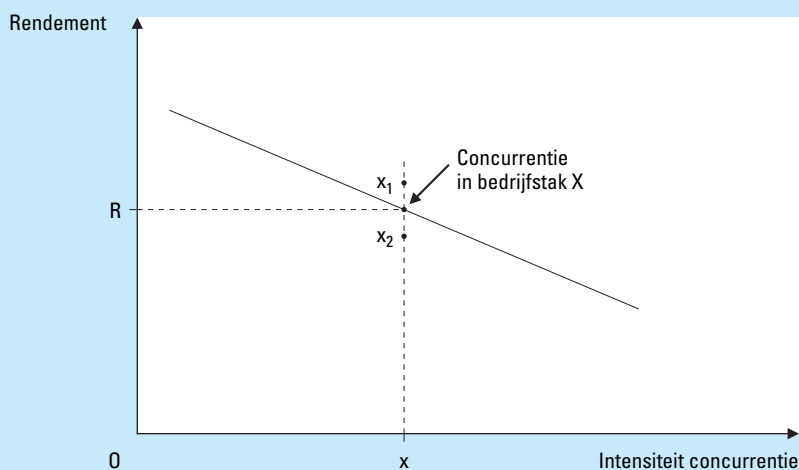
Ondernemingen streven naar winst. Winsten verschillen sterk. De oorzaak kan zijn dat de ondernemingen tot verschillende bedrijfstakken behoren die verschillen in concurrentie-intensiteit en daardoor een verschillende gemiddelde winstgevendheid hebben.

Een andere oorzaak is dat de ondernemingen tot dezelfde bedrijfstak behoren maar een verschillende concurrentiepositie hebben. In figuur 1.3 is de relatie van de intensiteit van de concurrentie tot de concurrentiekracht van de individuele onderneming afgebeeld.

In figuur 1.3 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, bijvoorbeeld onderneming x_2 . Onderneming x_1 heeft een betere en onderneming x_2 een slechtere concurrentiepositie dan de gemiddelde onderneming in de bedrijfstak.

Vaak wordt de concurrentiepositie van een onderneming afgemeten aan de winstgevendheid ten opzichte van bedrijfstakgenoten. Ondernemingen met een goede concurrentiepositie kunnen de concurrentiebepalende factoren vaak beter in hun voordeel aanwenden dan ondernemingen met een zwakke concurrentiepositie.

Figuur 1.3 Intensiteit van de concurrentie en concurrentiepositie¹



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

Enkele in het oog lopende factoren van micro- en meso-economische aard die een positieve invloed op de concurrentiepositie uitoefenen, zijn het marktaandeel, de ondernemingsgrootte en de beschikking over speciale verworvenheden zoals een technische voorsprong of een goed marketingconcept.

**Marktaandeel
Marktmacht**

Zoals al eerder is gesteld, leidt een groot marktaandeel tot een zekere marktmacht ten opzichte van afnemers en leveranciers. Deze laatsten hebben minder mogelijkheden om naar andere producenten om te zien dan in het geval van een klein marktaandeel. Ondernemingen met een groot marktaandeel kunnen daarnaast veelal gebruikmaken van schaalvoordelen. Zij kunnen grotere machines aanschaffen, waardoor de productie goedkoper is dan van de bedrijfstakgenoten. Ook kunnen zij de verkoopkosten spreiden over een grotere afzet.

Schaalvoordelen

Specialiseren

Ondernemingen met een groot marktaandeel zijn meestal ook groter dan hun branchegenoten. Zij kunnen zich meestal verder specialiseren dan kleine ondernemingen en daardoor personeel aantrekken met grotere deskundigheden. De arbeidsproductiviteit is in grote ondernemingen vaak groter dan in kleine, waardoor de kosten per eenheid product lager kunnen zijn. Grote ondernemingen kunnen door een verdergaande specialisatie binnen de onderneming ook meer aan productdifferentiatie doen dan kleine ondernemingen. Zij hebben meer middelen voor technisch onderzoek en ontwikkeling en ook voor marktonder-

Productdifferentiatie

Exclusieve kennis en vaardigheden

zoek. Dit is noodzakelijk voor het maken van nieuwe producten en voor het vaststellen van de wensen op de markt.

Ondernemingen ontlenen hun concurrentiepositie vaak aan het bezit van exclusieve kennis en vaardigheden die niet gemakkelijk door andere ondernemingen te gebruiken zijn. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een onderneming gebruik kan maken van een technische uitvinding waar zij patent op heeft, zodat andere ondernemingen er geen gebruik van mogen maken. Een onderneming kan ook een recept bezitten van bepaalde voedingsmiddelen of cosmetica die moeilijk na te maken zijn. Het is ook mogelijk dat ondernemingen beschikken over distributiekanaalen, bijvoorbeeld tot uiting komend in bepaalde betrekkingen met detaillisten of horecaondernemingen, waardoor andere ondernemingen hun producten veel moeilijker af kunnen zetten.

In casus 1.7 zien we dat Unilever op enkele resultaatvariabelen beter scoort dan de concurrenten.

Casus 1.7 Concurrentiepositie van Unilever

Unilever nv heeft in het eerste kwartaal van 2010 een sterker dan verwachte omzetgroei gerealiseerd en de marges verbeterd, ondanks lagere prijzen en hogere marketinguitgaven.

'We laten sterke dynamiek zien in alle regio's en blijven onze concurrentiepositie versterken', stelt chief executive Paul Polman van Unilever. 'Vooral in de opkomende markten is de groei sterk, ondanks de toegenomen concurrentie.'

De omzet van het Brits-Nederlandse levensmiddelenconcern steeg in het eerste kwartaal met 6,7% tot €10,1 miljard. Dat is ruim boven de gemiddelde verwachting van negen door Dow Jones Nieuwsdienst geraadpleegde analisten, die rekenden op een omzetgroei van 4,5% tot €9,93 miljard.

De omzetgroei was te danken aan een toename van de volumes met 7,6%, terwijl de prijzen met 3,3%

daalden. In het voorgaande kwartaal bedroeg de volumegroei nog 5%, bij een prijsdaling van 3,1%.

De winstgevendheid steeg, met een verbetering van de onderliggende brutomarge met 0,6 procentpunt, mede dankzij een sterke daling van de grondstoffenkosten in het voorgaande jaar. De nettowinst kwam uit op €1,06 miljard, 31% hoger dan in dezelfde periode een jaar eerder.

...

De omzetgroei was mede te danken aan de introductie van merken als Cif, Domestos, Lifebuoy en Lipton in nieuwe markten. ...Analisten wijzen erop dat Unilever veel beter dan een jaar eerder in staat is om te gaan met de hevige concurrentie, met name in de opkomende markten.

Bron: <http://www.beurs.nl>, Archie van Riemsdijk en Michael Carolan, 29 april 2010

Alle belanghebbenden

Concurrentiepositie van bedrijfstakken

De concurrentiekracht dient niet alleen afgemeten te worden aan de winstgevendheid. De concurrentiekracht of 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 concurrentiekracht van ondernemingen maar ook van bedrijfstakken. De concurrentiepositie van een bedrijfstak wordt vaak afgemeten aan verschillende variabelen, zoals de gemiddelde winst, de bijdrage aan de werkgelegenheid en de bijdrage aan het nationaal inkomen. Sterke bedrijfstakken kunnen deze doelstellingen beter bereiken dan zwakke.

De concurrentiekracht van bedrijfstakken kan per land verschillen vertonen. Een bepaalde bedrijfstak, bijvoorbeeld de auto-industrie, kan in Nederland zwak zijn en in Duitsland sterk. Een bedrijfstakanalyse poogt de redenen daarvan op te sporen. Porter heeft een methode ontwikkeld om de concurrentiekracht van bedrijfstakken te analyseren. In hoofdstuk 6 schenken we hier verder aandacht aan.

Kernbegrippenlijst

Bedrijfskolom	De opeenvolgende bedrijfstakken die een product doorloopt van oerproducent tot eindgebruiker.
Bedrijfstak	Verzameling ondernemingen die gelijksoortige producten op een gelijksoortige wijze produceren.
Concurrentie	Het proces van wedijver om de gunst van de afnemers.
Concurrentie-bepalende 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.
Heterogene markt/heterogeen product	Gelijksoortige producten die in de ogen van de afnemers verschillen vertonen.
Homogene markt/homogeen product	Gelijksoortige producten die in de ogen van de afnemer geen onderlinge verschillen vertonen.
Interne concurrentie	Concurrentie tussen ondernemingen die behoren tot dezelfde bedrijfstak.
Kartel	Overeenkomst tussen zelfstandige ondernemingen om de concurrentie te beperken.
Markt	Het geheel van de betrekkingen tussen vragers en aanbieders inzake een bepaald product.
Potentiële concurrentie	Concurrentie die mogelijkwijze ontstaat door toetredende ondernemingen of door substituu-producten.
Wardesysteem	De toegevoegde waarde in de hele bedrijfskolom.