



De competitie in de doe-het-zelf¹ sector in Nederland.

Savannah Heijtmeijer
Studentnummer: 341373
Begeleider: dr. J.J.A. Kamphorst
29 Juli 2013

Voorwoord

De financiële crisis is een zeer actueel onderwerp in de economie, maar vooral in de doe-het-zelf sector speelt het een grote rol. Als caissière bij de Gamma in Alphen aan den Rijn zie ik veel ontwikkelingen en strategieën voorbij komen, waarvan de executie niet altijd even goed wordt gecommuniceerd en waarbij niet altijd even goed wordt ingespeeld op de ontwikkelingen in de markt. In deze scriptie is daarom getracht de competitie in de doe-het-zelf sector in Nederland weer te geven en te onderzoeken welke ontwikkelingen een grote rol spelen bij de eventuele verandering van deze competitie.

Inhoudsopgave

- Introductie 5
- Hoofdstukken: 7 – 38

Hoofdstuk 1: Porter's vijf krachten model		7 – 12
<i>Algemeen:</i>	Inleiding	7
<i>Paragraaf 1:</i>	Vijf krachten model	
	1.1 Algemeen	7
	1.2 Het model	7
	1.2.1 Dreiging van toetreders	7
	1.2.2 Macht van leveranciers	9
	1.2.3 Macht van afnemers	9
	1.2.4 Dreiging van substituten	10
	1.2.5 Interne rivaliteit	10
	1.3 Toepassing vijf krachten model	11
	1.4 Kritiek	11
<i>Algemeen</i>	Samenvatting	12
Hoofdstuk 2: Beschrijving van de competitie in de DHZ sector		13 – 22
<i>Algemeen:</i>	Inleiding	13
<i>Paragraaf 1:</i>	Identificatie concurrenten, marktconcentratie en marktstructuur	
	1.1 Algemeen	13
	1.1.1 SSNIP	13
	1.1.2 HHI	14
	1.1.3 Marktvorm	15
	1.1.3.1 Volledig vrije mededinging	15
	1.1.3.2 Monopolistische concurrentie	15
	1.1.3.3 Oligopolie	16
	1.1.3.4 Monopolie	16
	1.2 Identificatie van concurrenten	16
	1.3 Marktconcentratie	18
	1.4 Marktstructuur	18
<i>Paragraaf 2:</i>	Franchising van een formule	
	2.1 Franchising	19
	2.2 Redenen voor gebruik van franchising	20
<i>Paragraaf 3:</i>	Product en detaillist	
	3.1 Algemeen	20
	3.2 Verticaal gescheiden	20
	3.3 Inter- en intra-brand competition	21
	3.1.1 Intra-brand competition	21
	3.1.2 Inter-brand competition	22
<i>Algemeen</i>	Samenvatting	22
Hoofdstuk 3: De financiële crisis		23/24
<i>Algemeen:</i>	Inleiding	23
<i>Paragraaf 1:</i>	Financiële crisis	23
<i>Paragraaf 2:</i>	Relatie tussen de woningmarkt en de DHZ sector	23
<i>Algemeen</i>	Samenvatting	24
Hoofdstuk 4: Vijf krachten analyse en analyse van de DHZ sector		25 – 33
<i>Algemeen:</i>	Inleiding	25
<i>Paragraaf 1:</i>	Vijfkrachten analyse voor de periode 2002 – 2012	
	1.1 Algemeen	25
	1.2 Analyse	26

	1.2.1	Dreiging van toetreders	26
	1.2.2	Macht van leveranciers	27
	1.2.3	Macht van afnemers	27
	1.2.4	Dreiging van substituten	28
	1.2.5	Interne rivaliteit	28
	1.3	Conclusie	28
<i>Paragraaf 2:</i>	Analyse DHZ sector		
	2.1	Algemeen	30
	2.2	Analyse	30
	2.3	Discussie	33
<i>Algemeen</i>	Samenvatting		33
<u>Hoofdstuk 5: Analyse jaarverslagen Intergamma</u>			34 – 38
<i>Algemeen:</i>	Inleiding		34
<i>Paragraaf 1:</i>	Jaarverslagen Intergamma		
	1.1	Analyse	34
	1.2	Vergelijking analyse vijf krachten model en DHZ sector	37
<i>Algemeen</i>	Samenvatting		38
-	Aanbeveling		39
-	Conclusie en discussie		41
-	Bibliografie		44
-	Appendix		47

Introductie

In Nederland zijn doe-het-zelf (DHZ) artikelen niet meer weg te denken uit de detailhandel. Waar mensen vroeger een schilder inhurden om het huis een nieuw modern kleurtje te geven, pakken mensen nu de auto naar de dichtstbijzijnde bouwmarkt of verfspeciaalzaak om een pot verf in de gewenste kleur te kopen en deze vervolgens, zo goed of kwaad als het gaat, zelf op de muur aan te brengen.

Deze ‘doe-het-zelvende’ Nederlander heeft echter niet altijd bestaan. In de tweede helft van de twintigste eeuw ging men woningen in nieuw gebouwde grootschalige stadsuitbreidingen huren, waar men kon genieten van veel openbaar of gemeenschappelijk groen. In latere jaren werd er vaak veel van dit groen geleidelijk aan de tuinen van de bewoners toegevoegd. De eigenaren van de woningen zagen dit als een mogelijkheid om minder onderhoud te verrichten aan zowel het groen als de huizen, waardoor de bewoners genoodzaakt waren om zelf voor dit onderhoud te zorgen. Hierdoor verschenen er in de jaren zeventig diverse DHZ zaken, die in eerste instantie alleen spullen verkochten om mensen te voorzien in hun hobby (Arts, Liebregts & Simons, 2013). Tegenwoordig kan men zelf hele badkamers aanleggen of het hele huis behangen en besteden veel Nederlanders een deel van hun vrije tijd aan klussen in en rond het huis (Daum, 1999).

De ‘doe-het-zelvende’ Nederlander lijkt echter op zijn retour. Sinds 2006¹ is de volumeomzet in de DHZ sector met zeventien procent gedaald (CBS, 2013), terwijl het aantal DHZ winkels sinds 2008¹ met zestien procent is gedaald (Rabobank, 2012), zoals te zien is in tabel één in de appendix.

In deze scriptie wordt de rol van het dalen van de volumeomzet en het aantal winkels in de DHZ sector op de mate van concurrentie bekeken, waarbij wordt aangenomen dat deze zijn veroorzaakt door de financiële crisis². Hierbij wordt gekeken naar de mate van interne concurrentie voor het begin van de crisis en na het begin van de crisis, om te kunnen bepalen of de crisis van invloed is geweest op de interne concurrentie in de DHZ sector. Om dus te onderzoeken of er naar aanleiding van het fors dalen van de volumeomzet en het aantal DHZ winkels een verandering is opgetreden in de competitie tussen deze winkels, toegespitst op Nederlandse bouwmarkten, wordt er een antwoord gezocht op de volgende vraag: ***Heeft de crisis geleid tot een verandering in de competitie tussen Nederlandse bouwmarkten?***

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van drie analyses. Allereerst wordt er gekeken naar het vijf krachten model van Porter (1979), welke zich focust op de aantrekkelijkheid, winstgevendheid en rivaliteit binnen een markt. Daarnaast wordt er een analyse gemaakt van de ontwikkelingen in de DHZ sector in de periode 2002 – 2012 en als laatste wordt er gekeken naar de jaarverslagen van Intergamma, waarbij wordt onderzocht of er bij de ontwikkeling van strategieën rekening wordt gehouden met de ontwikkelingen op de markt. In hoofdstuk één wordt het model van Porter uiteengezet, waarbij gebruik wordt gemaakt van de dreiging van toetreders, de macht van leveranciers, de macht van afnemers, de dreiging van substituten en de interne rivaliteit. In hoofdstuk twee wordt vervolgens gekeken naar de competitie binnen de DHZ sector, waarbij gebruik wordt gemaakt van onder andere de identificatie van concurrenten, de marktconcentratie en de marktform. Er wordt ook gekeken naar de marktstructuur met betrekking tot franchising en de relatie tussen producent en detaillist. Hoofdstuk drie is een kort hoofdstuk over de oorzaken van de financiële crisis, waarbij de stagnatie van de woningmarkt een grote invloed op de DHZ sector heeft gehad. In hoofdstuk vijf worden de analyses van het vijf krachten model en de DHZ sector uitgevoerd, waarna in hoofdstuk zes de analyse van de jaarverslagen

¹ Gemeten tot en met 2012.

² De financiële crisis die in 2007 begon en resulteerde in een wereldwijde recessie (De Nederlandse Bank. 2009).

volgt. Er wordt een vergelijking gemaakt tussen de drie analyses, waarbij wordt gekeken naar overeenkomsten en verschillen. In hoofdstuk zeven volgt een aanbeveling naar bouwmarkten, waarna in hoofdstuk acht een conclusie getrokken wordt met betrekking tot de onderzoeksvraag.

Porter's vijf krachten model

Inleiding

Porter (1979) introduceerde het bekende vijf krachten model. Hierbij worden vijf verschillende omgevingskrachten gebruikt om een markt en het concurrentiegedrag van ondernemingen te analyseren. Deze analyse is volgens Porter belangrijk om succesvolle strategieën te ontwikkelen en uit te voeren. Niet alleen omdat ondernemingen van elkaar verschillen, maar ook omdat elke markt eigen karakteristieken heeft, waardoor het verschil in prestatie en concurrentie tussen sectoren geen toeval kan zijn (Porter, 1980).

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het vijf krachten model van Porter. Ook het werk van onder andere Adam Brandenburger en Barry Nalebuff wordt aangehaald om de kritiek op Porter's model te illustreren³.

1. Vijf krachten model

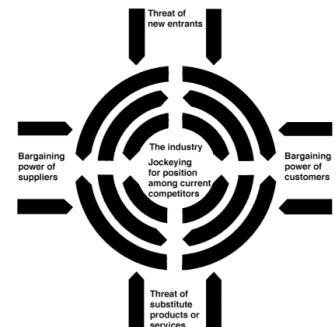
1.1. Algemeen

Volgens Porter wordt concurrentie niet alleen beïnvloed door het gedrag van ondernemingen, maar hebben ook onderliggende economische factoren hier invloed op. Het concurrentiegedrag van ondernemingen en, daaruit voortkomend, de mate van concurrentie, hangt dus af van deze verschillende factoren. Volgens Porter zijn dit vijf basis krachten die samen bepalen of er sprake is van een intens of mild winstpotentieel in een markt. In een markt met een intens winstpotentieel kunnen ondernemingen geen hoog rendement behalen, terwijl dit in een markt met een mild winstpotentieel wel mogelijk is. Een voorbeeld van een concurrentievorm is volledig vrije mededinging, waarbij er sprake is van hoge interne concurrentie en lage toetredingsbarrières, waardoor de kans op een hoog rendement over het algemeen nihil is en er dus sprake is van een intens winstpotentieel (Porter, 1979).

1.2. Het model

In figuur één⁴ is het originele model van Porter te zien, wat bestaat uit de dreiging van nieuwe toetreders, de macht van leveranciers, de macht van afnemers, de dreiging van substituten en de interne rivaliteit. Na analyse zou dit model moeten leiden tot een beter inzicht in de markt. Dit inzicht kan worden gebruikt om een strategie te formuleren die ondernemingen de beste positie binnen een markt geeft om zichzelf tegen andere ondernemingen en de vijf krachten te beschermen (Porter, 1979).

Het model centreert zich rond de interne rivaliteit, waarbij de kracht van de factoren samen de potentiële winst in een markt bepalen. Het is dus van belang dat wordt geanalyseerd of de factoren sterk genoeg zijn om de winstgevendheid van de markt te verlagen of te elimineren (Porter, 1998).



Figuur 1⁵: Vijf krachten model.

1.2.1. Dreiging van toetreders

Toetreders tot een markt kunnen leiden tot groei in capaciteit en productiemiddelen in de betreffende sector. Toetreders kunnen echter ook leiden tot een kleiner marktaandeel per onderneming, aangezien elke nieuwe onderneming aast op marktaandeel van de huidige ondernemingen. Toetreders zorgen voor een lagere

³ In het hoofdstuk zullen de belangrijkste kenmerken van het vijf krachten model worden genoemd en wordt in 1.4 een kritische blik geworpen op deze kenmerken en het model.

⁴ Tabellen en figuren zijn ook opgenomen in de Appendix.

⁵ (Porter, 1979).

concentratie op de markt (aangezien meer bedrijven de markt bedienen) en tegelijkertijd voor een intensivering van de interne concurrentie (aangezien meer bedrijven concurreren om hetzelfde marktaandeel) (Porter, 1979).

Volgens Porter hangt de dreiging van toetreders niet alleen af van de toetredingsbarrières op de betreffende markt, maar speelt ook de verwachte reactie van huidige ondernemingen op de markt een rol. Hierbij geldt dat toetreders geen (grote) dreiging vormen, als wordt verwacht dat zowel de toetredingsbarrières als de reacties van huidige ondernemingen op de markt sterk zijn. Porter onderscheidt hierbij verschillende toetredingsbarrières (Porter, 1979);

1. *Schaalvoordelen*: De toetreders is genoodzaakt om een groot marktaandeel te vergaren of een kosten nadeel te accepteren. Een probleem voor toetreders hierbij zijn zogenaamde netwerk externaliteiten⁶.
2. *Productdifferentiatie*: Hierbij kan er sprake zijn van gedifferentieerde producten of ongedifferentieerde producten. In het geval van ongedifferentieerde producten kan een toetreders genoodzaakt zijn een groot deel van zijn kapitaal te investeren in het creëren van een sterke merknaam om zogenaamde switching costs⁷ te overkomen.
3. *Kapitaal benodigdheden*: De toetreders is genoodzaakt een groot deel van zijn kapitaal te investeren om te kunnen concurreren met de huidige ondernemingen op de markt. Een voorbeeld hierbij zijn benodigde investeringen in Research and Development.
4. *Kosten nadelen (onafhankelijk van ondernemingsgrootte)*: De huidige ondernemingen op de markt beschikken over kwaliteiten of middelen die niet beschikbaar zijn voor toetreders. Een probleem voor toetreders hierbij is de zogenaamde learning curve⁸.
5. *Toegang tot distributiekkanalen*: De toetreders is genoodzaakt een groot deel van zijn kapitaal te investeren in de toegang tot distributiekkanalen of het oprichten van een eigen distributiekanaal.
6. *Overheidsbeleid*: De overheid kan toetreding tot een markt moeilijk of zelfs onmogelijk maken door beleid te implementeren in het voordeel van huidige ondernemingen op de markt.

Toetredingsbarrières zijn echter, zoals eerder genoemd, niet de enige reden voor het uitblijven van toetreding tot de markt. Huidige ondernemingen proberen nieuwe ondernemingen van de markt te houden door onder andere predatory pricing, waarbij de huidige ondernemingen hun prijzen laten dalen tot de dreiging van toetreding is verdwenen, waardoor het voor toetreders niet rendabel is om toe te treden tot de markt (Areeda & Turner, 1975). Een toetreders kan daarnaast afgeschrikt worden door de middelen van huidige ondernemingen om de toetreders van de markt te houden, zoals beschikking tot een grootte hoeveelheid geld, capaciteit en distributiekkanalen. Ook lage marktgroei kan toetreders afschrikken om toe te treden (Porter, 1979).

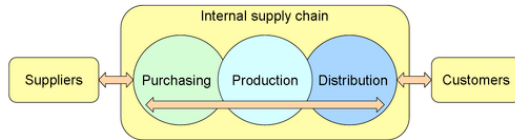
⁶ Netwerk externaliteiten zorgen ervoor dat consumenten nut ontleen aan het aantal andere consumenten dat hetzelfde product koopt/gebruikt. Hoe meer consumenten hetzelfde product hebben, hoe groter het nut van deze consumenten (Farrell & Saloner, 1985). Hierdoor hebben grootschalige bedrijven met een groot marktaandeel dus een voordeel over kleinere of toetredende ondernemingen.

⁷ Switching costs zijn kosten die het voor de consument/klant moeilijker maken om van product en/of bedrijf te wisselen. Er zijn ook kunstmatige switching costs die door het bedrijf zelf zijn gecreëerd om klanten aan zich te binden. Deze kosten zorgen voor productdifferentiatie (Klemperer, 1987).

⁸ De learning curve is een wiskundige of grafische weergave van de relatie tussen de ervaring in het uitvoeren van een bepaalde taak en de tijd die ervoor nodig is om de taak uit te voeren. Hierbij is over het algemeen sprake van dalende productiekosten (Spence, 1981).

1.2.2. Macht van leveranciers

In figuur twee is een schema te zien waarin de leverancier zijn producten verkoopt aan ondernemingen, die de producten, eventueel aangepast, doorverkopen aan de consument⁹.



Figuur 2¹⁰: Opbouw algemene leveringsketen.

(Porter, 1979);

1. *Dominantie*: De upstream markt wordt gedomineerd door een paar ondernemingen en is geconcentreerder dan de markt waaraan het verkoopt. Hierdoor hebben afnemers een beperkte keuze in leveranciers en hebben de leveranciers de macht om prijzen hoger te zetten.
2. *Productdifferentiatie*: De producten van de leveranciers zijn uniek of gedifferentieerd, waardoor het voor afnemers moeilijk is om hetzelfde product te vinden.
3. *Verticale integratie*¹¹: De leveranciers vormen een geloofwaardige dreiging voor verticale integratie in de leveringsketen, waardoor de onderhandelingsmacht van de leverancier toeneemt, aangezien de ondernemingen bang zijn klanten te verliezen aan de eventuele nieuwe concurrent.
4. *Markt is niet belangrijk*: De markt waaraan de leveranciers verkopen, is geen belangrijke klant.

1.2.3. Macht van afnemers

De macht van afnemers is het vermogen van individuele consumenten om te onderhandelen over verkoopprijzen, waarbij afnemers, net als leveranciers, proberen te profiteren van de eventuele winst van ondernemingen. Hierbij identificeert Porter verschillende factoren¹² die bepalen of de macht van afnemers groot is (Porter, 1979);

1. *Dominantie*: De markt van afnemers wordt gedomineerd door een paar consumenten en/of afnemers kopen grote hoeveelheden.
2. *Productdifferentiatie*: De producten op de markt zijn niet uniek of niet gedifferentieerd, waardoor er sprake is van perfecte substituten en veel keuze voor de afnemers.
3. *Groot aandeel van kosten*: Het aandeel van de producten in de totale kosten van de afnemer is groot.
4. *Product is niet belangrijk*: De producten op de markt zijn niet belangrijk voor de kwaliteit van de producten van de afnemer.
5. *Verticale integratie*: De afnemers vormen een geloofwaardige dreiging voor verticale integratie in de leveringsketen, waardoor de onderhandelingsmacht van de afnemer toeneemt, aangezien de ondernemingen bang zijn klanten te verliezen aan de eventuele nieuwe concurrent.

⁹ In dit geval gaat het om de volgende schakel in de leveringsketen en gaat het dus niet per definitie om de eindconsument, hoewel dit in bepaalde situaties wel het geval kan zijn.

¹⁰ (Chen & Paulraj, 2004).

¹¹ Onder verticale integratie wordt de integratie van twee verschillende productieprocessen binnen dezelfde leveringsketen verstaan (Bonanno & Vickers, 1988).

¹² Deze factoren kunnen worden toegepast op zowel ondernemingen als eindconsumenten.

1.2.4. *Dreiging van substituten*

De aanwezigheid en beschikbaarheid van substituten en complementen beïnvloeden de vraag naar producten. Substituten zijn producten, zoals koffie en thee, die door elkaar vervangen kunnen worden en waarbij een prijsstijging van het ene product zorgt voor een stijging in de vraag naar het andere product. Complementen zijn producten, zoals koffie en suiker, die elkaar aanvullen, veelal samen gebruikt worden en waarbij een prijsstijging van het ene product zorgt voor een daling in de vraag naar het andere product (Frank, 2008). Er is daarom sprake van de dreiging van substituten en, ook al niet opgenomen als kracht in het model, de mogelijkheden van complementen. Complementen hebben een positief effect op elkaar, aangezien de vraag naar het ene product de vraag naar het andere product stimuleert. Substituten daarentegen hebben een negatief effect op elkaar, aangezien de vraag naar het ene product ervoor zorgt dat de vraag naar het andere product afneemt (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

1.2.5. *Interne rivaliteit*

In figuur één wordt interne rivaliteit omschreven met wat Porter 'Jockeying for position' noemt, waarmee technieken zoals prijsconcurrentie, productintroductie en marketing worden bedoeld (Porter, 1979).

Allereerst dient men een afbakening van de markt te maken, om te kunnen bepalen welke ondernemingen wel en welke niet tot de markt behoren. Zo is het belangrijk om te weten of er sprake is van een lokale, nationale of zelfs internationale markt. Het is ook belangrijk om de marktstructuur te achterhalen. Is er sprake van volledig vrije mededinging, een oligopolie of wellicht een monopolie¹³ (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

Een onderneming kan concurreren op verschillende vlakken. Zo kan het concurreren doormiddel van het ontwikkelen van nieuwe producten en het veranderen van oude producten. Een onderneming kan echter ook concurreren doormiddel van prijsaanpassingen. Dit gebeurt echter alleen wanneer een onderneming gelooft dat de aanpassing van de prijs zal resulteren in een stijging van haar marktaandeel, zonder dat dit een heftige reactie van concurrenten uitlokt. Porter identificeert hierbij enkele factoren die gerelateerd zijn aan intense rivaliteit (Porter, 1979) (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010);

1. *Veel gelijke ondernemingen*: Er zijn veel concurrenten die qua macht en grootte redelijk gelijk aan elkaar zijn. Hierbij wordt aangenomen dat ook het marktaandeel per onderneming redelijk gelijk is, waardoor dit marktaandeel per onderneming relatief klein zal zijn. Een prijsverlaging door een onderneming met een klein marktaandeel heeft een klein effect op de winstgevendheid van de markt. Op de lange termijn gaan deze ondernemingen er dan ook vanuit dat de concurrenten niet of nauwelijks zullen reageren als zij de prijzen verlagen, wat resulteert in een ongewenste intense prijsconcurrentie en lage verkoopprijs.
2. *Lage marktgroei*: Groei in een markt wordt over het algemeen veroorzaakt door een stijging in de output. Deze stijging van output wordt onder andere veroorzaakt door switchende consumenten, wat kan leiden tot intense rivaliteit tussen ondernemingen.
3. *Ongedifferentieerde producten en lage switching costs*: Als er sprake is van ongedifferentieerde producten en lage switching costs zijn ondernemingen geneigd prijzen lager te zetten dan de prijs van concurrenten, waarbij de betreffende

¹³ Deze marktstructuren worden in een later hoofdstuk besproken.

- prijsverlagende ondernemingen hopen dat dit leidt tot een stijging van hun marktaandeel.
4. *Overcapaciteit*: Als er bij ondernemingen sprake is van overcapaciteit kan dit voor de betreffende ondernemingen zorgen voor grote druk om deze capaciteit te benutten.
 5. *Hoge uitredingbarrières*: Sterke uitredingbarrières kunnen ervoor zorgen dat ondernemingen op de korte termijn de markt blijven, hoewel deze onder normale uitredingbarrières de markt hadden verlaten. Op de lange termijn speelt dit echter geen rol.

1.3. Toepassing vijf krachten model

Het vijf krachten model kan worden toegepast op elke markt en elke onderneming kan er haar conclusies uit trekken. De analyse van het model bestaat uit beantwoording van verschillende vragen per omgevingskracht, zoals te zien is in tabel twee, waarin een template is opgenomen voor het uitvoeren van een vijf krachten analyse, welke in een later hoofdstuk wordt gebruikt om de vijf krachten analyse van de DHZ sector te maken. Na analyse van het model kunnen managers van verschillende ondernemingen de informatie gebruiken om de strategie van de onderneming aan te passen naar de dreigingen van de vijf krachten in de markt. Hierbij proberen managers alle krachten te verlagen. Een manier om de dreiging van substituten te verlagen, is door switching costs te verhogen en eventueel samen te werken met concurrenten. Een manier om de interne rivaliteit te verlagen, is door te communiceren met concurrenten, of de focus te leggen op verschillende segmenten (Recklies, 2001). Hierbij moet echter worden opgemerkt dat samenwerking en concurrentie tussen concurrenten over het algemeen wordt getypeerd als collusie en niet is toegestaan.

1.4. Kritiek

Hoewel het vijf krachten model van Porter bekend is bij economen om een industrie te analyseren en te bepalen hoe aantrekkelijk, winstgevend en rivaliserend een markt is, is er toch kritiek op het model en de analyse. Zo gaat het model uit van een statische markt. In de realiteit is er echter vaak geen sprake van een statische markt en zal de analyse uitkomsten geven die de werkelijkheid niet weerspiegelen. Het model is daarnaast het beste toepasbaar op simpele marktstructuren, waardoor ingewikkelde marktstructuren onmogelijk te analyseren zijn of een uitkomst geven die wederom de werkelijkheid niet weerspiegelt. Het model gaat uit van het idee van concurrentie, waarbij het aanneemt dat ondernemingen een competitief voordeel proberen te behalen. Hierbij neemt het model echter onder andere samenwerkingsverbanden niet mee in de analyse (Recklies, 2001).

Er is ook veel kritiek op de aanname van Porter dat de analyse en de positionering binnen een markt bepalend is voor succes. *Baden-Fuller en Stopford (1994)* argumenteren dat de keuze van een markt slechts voor een klein deel bepaalt hoe hoog de winstgevendheid zal zijn. Volgens Baden-Fuller en Stopford is niet de markt en de positionering van een onderneming hier binnen, maar de onderneming zelf bepalend voor succes.

Ook *Brandenburger en Nalebuff (1997)* identificeren enkele nadelen aan het model van Porter. Het belangrijkste zwakke punt van het model volgens Brandenburger en Nalebuff is de visie van de onderneming, waarbij leveranciers, concurrenten en afnemers worden beschouwd als een dreiging voor de winstgevendheid. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn. Interactie tussen ondernemingen kan zelfs leiden tot een stijging in de winstgevendheid. Zo leiden collectieve verbeteringen in de technologie tot marktgroei en kunnen gezamenlijke afspraken met leveranciers over de kwaliteit van producten leiden tot een stijging in de vraag naar deze producten.

Daarnaast is het van belang op te merken dat het model dateert uit het begin van de moderne industriële organisatie (IO). In deze tijd was de reikwijdte van IO echter beperkt tot een publiek beleid ten opzichte van het winstpotentieel, waarbij de nadruk lag op een korte lijst van verschillende structurele variabelen die de winstgevendheid van een markt moesten verklaren. Het werk van Porter is in dit licht een stapje dichterbij een beleid gericht op het winstpotentieel vanuit ondernemingen. Het model van Porter houdt echter eveneens vast aan een lijst van factoren die de winstgevendheid, rivaliteit en aantrekkelijkheid van een markt bepalen, waardoor het model simplistisch kan overkomen (Ghemawat, Collis, Pisano, & Rivkin, 2001). Ondanks deze kanttekeningen, biedt dit model een bruikbaar raamwerk om de markt te analyseren. Hierbij kunnen nieuwere inzichten, indien gepast, in de analyse meegenomen worden als deze significante verschillen in de analyse opleveren.

Samenvatting

Het vijf krachten model en de analyse ervan focussen zich op de aantrekkelijkheid, de winstgevendheid en de rivaliteit binnen een markt. Hierbij wordt er rekening gehouden met de dreiging van toetreders, de macht van leveranciers, de macht van afnemers, de dreiging van substituten en de interne rivaliteit. Deze vijf krachten worden geanalyseerd om uiteindelijk te kunnen komen tot een beter inzicht in de markt en een betere concurrentiestrategie. Het model van Porter houdt echter alleen rekening met bedreigingen, waardoor een strategie gevormd vanuit een vijf krachten analyse alleen rekening houdt met eventuele bedreigingen in de markt. Om uiteindelijk een goede concurrentiestrategie te kunnen ontwikkelen is het echter noodzakelijk om zowel bedreigingen als mogelijkheden mee te nemen.

In het volgende hoofdstuk wordt er gekeken naar de marktstructuur van de DHZ sector en zal de relatie tussen producent en detaillist terug komen.

Beschrijving van de competitie binnen de DHZ sector

Inleiding

Voordat er begonnen kan worden aan een vijf krachten analyse is het belangrijk om te weten welke markt er geanalyseerd gaat worden. In deze scriptie staat de doe-het-zelf sector centraal, waarbij specifiek gekeken wordt naar bouwmarkten. Zoals eerder genoemd, is niet elke markt hetzelfde. Zo heeft de DHZ sector eigen karakteristieken die in dit hoofdstuk worden besproken. Er wordt gekeken naar de identificatie van concurrenten en de concentratie van ondernemingen op de markt, respectievelijk gebruik makend van de SSNIP methode en Herfindahl-Hirschman Index (HHI). Er wordt ook gekeken naar de marktstructuur, waarbij zowel franchising als de relatie tussen producent en detaillist besproken worden.

1. Identificatie concurrenten, marktconcentratie en marktvorm

1.1. Algemeen

In de beschrijving van de markt is de identificatie van concurrenten belangrijk. Ondernemingen concurreren zowel direct als indirect, waarbij directe concurrenten elkaars strategische keuzes en prestatie beïnvloeden. Indirecte concurrenten beïnvloeden elkaars strategische keuzes en prestatie alleen via een derde onderneming. Hierbij kunnen twee ondernemingen elkaar beïnvloeden, terwijl deze geen directe concurrenten zijn¹⁴. Bij het identificeren van concurrenten dient hier dan ook rekening mee te worden gehouden (Cooper, 1989).

Naast de identificatie van concurrenten is het voor een marktanalyse ook belangrijk om te weten of er sprake is van een geconcentreerde markt, waarbij weinig ondernemingen de markt bedienen, of een ongeconcentreerde markt, waarbij veel ondernemingen de markt bedienen. Hier kunnen enkele ondernemingen veel marktaandeel hebben, waardoor er sprake is van veel market power bij de betreffende ondernemingen (Motta, 2004).

Het is daarnaast ook belangrijk om te achterhalen of er sprake is van perfectie competitie, een oligopolie of een monopolie. De structuur van deze drie marktvormen verschilt significant, waardoor het van belang is deze structuur duidelijk voor ogen te hebben.

1.1.1. SSNIP

Een methode om de concurrenten te identificeren en daarmee te bepalen hoe groot een specifieke markt is, is het SSNIP¹⁵ criterium, welke staat voor ‘*Small but Significant Nontransitory Increase in Price*’. De Europese commissie stelt hierbij dat deze prijsstijging tussen de vijf en tien procent ligt en tenminste één jaar stand moet houden. Het SSNIP criterium is een hypothetische monopolist test, waarbij men zich steeds moet afvragen of er sprake is van een monopolie positie binnen de markt. Zo kan men kijken naar een hypothetische monopolist bij de verkoop van pizza’s. Als deze hypothetische monopolist haar prijzen laat stijgen (voor tenminste één jaar) met vijf tot tien procent, leidt deze prijsstijging dan tot extra winst? Op deze vraag zijn twee antwoorden te vinden, namelijk ja en nee. In het geval dat een prijsstijging leidt tot extra winst voor de hypothetische monopolist kan men herleiden dat pizza’s niet significant worden beïnvloed door de strategische keuzes voor andere producten. Met

¹⁴ Hierbij kan er zowel sprake zijn van een grotere als een lagere concurrentie druk, waarbij een grotere druk op de ene onderneming (door de derde onderneming) resulteert in een lagere druk op de andere onderneming (door de derde onderneming) (Cooper, 1989).

¹⁵ Ontwikkeld door de U.S. Department of Justice, welke een criterium van ‘meer dan vijf procent’ hanteert (DOJ & FTC, 2010).

andere woorden: pizza's hebben geen directe substituten, waardoor een hypothetische monopolist geen significant aantal kopers zal verliezen als het haar prijzen hoger zet. Pizza's bevinden zich dus op een aparte markt. Als het antwoord op de vraag echter nee is, dan leidt een prijsstijging niet tot extra winst voor de hypothetische monopolist en kan men herleiden dat pizza's significant worden beïnvloed door de strategische keuzes voor andere producten, bijvoorbeeld pasta. Om een aparte markt te vinden, dient de test herhaald te worden, waarbij gekeken wordt naar een grotere markt, met bijvoorbeeld zowel pizza als pasta. De test dient herhaald te worden tot een aparte markt is gevonden (Daljord, Sørgrad, & Thomassen, 2008).

Bij het SSNIP criterium speelt het begrip van substituten een grote rol. Zoals eerder beschreven, zijn producten substituten als een prijsstijging van het ene product leidt tot een stijging in de vraag van het andere product. Vaak hebben substituten dezelfde product eigenschappen (denk aan verschillende merken verf) en worden ze op dezelfde manier en tijd/plaats gebruikt (denk aan verschillende merken kwasten). Een belangrijk ander aspect is de geografische plaats van het product. Substituten worden vaak in dezelfde geografische markt verkocht. De criteria hiervoor is als volgt;

1. Producten worden verkocht in hetzelfde gebied (vaak op dezelfde locatie).
2. Het is duur om de producten naar verschillende locaties te vervoeren.
3. Het is duur voor consumenten om naar verschillende locaties te reizen.

Door deze drie criteria te beoordelen voor verschillende producten kan men producten in geografische gebieden plaatsen. Zo kan er sprake zijn van locale, nationale of internationale concurrentie (DOJ & FTC, 2010). Een voorbeeld van een markt waarbij geografie een belangrijke rol speelt, is de DHZ markt, waar in een latere sectie van dit hoofdstuk dieper op in wordt gegaan.

1.1.2. HHI

Het vermogen van ondernemingen om prijzen hoger te zetten dan de marginale kosten is wat men in de economie 'market power' noemt. Deze market power wordt echter bepaald door het aantal ondernemingen dat zich op de markt bevindt en daarmee de concentratie van de markt. De HHI voor concentratie is een manier om te analyseren of er een directe relatie bestaat tussen de concentratie op de markt en de gemiddelde hoeveelheid market power. De HHI wordt als volgt berekend;

$$HHI = \sum_i m_i^2.$$

Hierbij moet men de som van het marktaandeel in het kwadraat van i aantal ondernemingen nemen. De index kan waarden tussen 0 en 1 aannemen. Een waarde van 0 geeft aan dat de markt vrijwel niet geconcentreerd is en er heel veel (kleine) ondernemingen zijn die een deel van de markt bedienen (er is dus sprake van perfecte competitie). Een waarde van 1 geeft logischerwijs het omgekeerde aan. Hierbij is de markt geheel geconcentreerd en is er maar één onderneming die 100 procent van de markt bedient (er is dus sprake van een monopolie) (Motta, 2004). Stel dat er tien ondernemingen op de markt zijn, waarvan twee bedrijven twintig procent van de markt bedienen, vier bedrijven bedienen tien procent van de markt en de vier overige bedrijven bedienen een evenredig deel van de rest van de markt. De HHI neemt in deze situatie de waarde 0.13¹⁶ aan. In deze situatie is er sprake van een ongeconcentreerde markt, zoals de U.S. Department of Justice (DOJ) en de Federal Trade Commission (FTC) hebben geformuleerd. Hierbij geldt de volgende verdeling (DOJ & FTC, 2010);

- Een HHI lager dan 0.15 duidt op een ongeconcentreerde markt.

¹⁶ $HHI = \sum_i m_i^2 = 2*0.2^2 + 4*0.1^2 + 4*0.05^2 = 0.13$

- Een HHI tussen 0.15 en 0.25 duidt op een gemiddeld geconcentreerde markt.
- Een HHI hoger dan 0.25 duidt op een hoog geconcentreerde markt.

1.1.3. Marktvorm

De structuur van een markt kan in grote mate het gedrag en de prestatie van bedrijven bepalen. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende marktvormen. In deze scriptie worden de volgende vormen kort besproken, namelijk volledig vrije mededinging, monopolistische competitie, oligopolie en monopolie. In tabel drie is te zien hoe deze structuren verschillen in marktconcentratie en prijsconcurrentie, waarbij perfectie competitie de zwaarste vorm van concurrentie betreft en monopolie de lichtste vorm (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

Marktstructuur	HHI	Intensiteit prijsconcurrentie
Perfekte competitie	HHI < 0.2	Sterk.
Monopolistische competitie	HHI < 0.2	Sterk of licht. Hangt van de product differentiatie af.
Oligopolie	HHI > 0.2 HHI < 0.6	Licht of sterk. Hangt van de concurrentie tussen ondernemingen af.
Monopolie	HHI > 0.6	Licht. Behalve als de monopolist wordt bedreigd door toetreders.

Tabel 3¹⁷: Marktstructuur.

Allereerst wordt er gekeken naar de marktstructuur van volledig vrije mededinging, waarna wordt gekeken naar de overige drie marktvormen.

1.1.3.1. Volledig vrije mededinging

In het geval van perfectie competitie is over het algemeen sprake van veel ondernemingen op de markt die een homogeen product verkopen. Consumenten zijn geïnformeerd en er is geen sprake van switching costs. De prijs die tot stand komt door het mechanisme van vraag en aanbod geldt voor alle ondernemingen en voor alle consumenten op de markt. Beiden kunnen deze prijs niet beïnvloeden en beschouwen de prijs als ‘gegeven’. In deze situatie is er sprake van een perfect elastische vraag¹⁸ en de gegeven prijs is over het algemeen gelijk aan de marginale kosten van een product, waardoor de winst voor ondernemingen op de lange termijn nihil is (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

1.1.3.2. Monopolistische concurrentie

In het geval van monopolistische concurrentie is er sprake van veel ondernemingen op een markt die geen perfect homogeen product verkopen. Hoe dichter deze marktvorm bij volledig vrije mededinging ligt, hoe homogener de producten zijn (dit kan onder andere afhangen van de geografische locatie¹⁹). In deze markt is er vrije toe- en uittreding mogelijk. Hierbij geldt eveneens dat een prijsverhoging leidt tot het verlies van klanten, aangezien er veel substituten in de buurt zijn om op over te stappen. Er is dus sprake van een sterke elastische vraag. In deze markt is er grote symmetrie tussen de verschillende ondernemingen.

¹⁷ (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer).

¹⁸ Prijs elasticiteit van de vraag geeft de percentuele verandering van de vraag naar producten als de vraag met één procent wordt verhoogd aan. De vraag is elastisch als de prijselasticiteit kleiner is dan -1 en inelastisch als deze groter is dan -1. Als de prijselasticiteit -1 is, dan is er sprake van unit elasticiteit. Een perfect elastische vraag kent een prijselasticiteit van min oneindig, waarbij de vraagcurve een rechte horizontale lijn is. Omdat consumenten met een perfect elastische vraag prijsgevoelig zijn, heeft een verandering van de prijs een groot effect op de vraag (positief als prijzen worden verlaagd en negatief als prijzen worden verhoogd) (Frank, 2008).

¹⁹ Hier is sprake van horizontale differentiatie (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer). Hoewel de producten die ondernemingen verkopen internationaal, nationaal en lokaal gezien perfecte substituten/homogeen zijn, worden deze niet op deze manier door consumenten beschouwd. Zo kan er lokaal gezien wel sprake zijn van homogene producten, maar is hier op nationaal niveau geen sprake van. Hierbij kan gedacht worden aan een product zoals benzine. Een pompstation in Groningen concurreert niet met een pompstation in Brabant, aangezien deze zich niet in dezelfde markt bevinden. Hoewel deze twee pompstations perfecte substituten verkopen, worden ze niet zo beschouwd door consumenten (Frank, 2008).

Hoewel ondernemingen er vanuit gaan dat hun strategische beslissingen geen invloed hebben op andere ondernemingen, kan men er ook vanuit gaan dat als een prijsverhoging voor de ene onderneming logisch is, deze voor andere ondernemingen ook logisch zal zijn. De prijs die ondernemingen zetten, is over het algemeen hoger dan de marginale kosten van een product, waardoor er sprake is van winst voor ondernemingen op de korte termijn. Op de lange termijn is er sprake van vrije toe- en uittreding waardoor de winst wederom nihil is (Frank, 2008).

1.1.3.3. Oligopolie

In het geval van een oligopolie is er, over het algemeen, sprake van een paar ondernemingen op de markt die substituten verkopen. In tegenstelling tot de situatie van volledig vrije mededinging en monopolistische competitie, geloven ondernemingen in een oligopolie wel dat hun strategische keuzes invloed hebben op de strategische keuzes van andere ondernemingen (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010). In deze markt is sprake van hoge toetredingsbarrières en de prijs die ondernemingen zetten is op het punt waar de marginale kosten gelijk zijn aan de marginale winsten per product (Perloff, 2008).

1.1.3.4. Monopolie

In het geval van een monopolie is er sprake van een onderneming die bijna geen concurrentie ondervindt van andere ondernemingen. Als een monopolist zijn prijzen verhoogd, zal de vraag naar zijn product, net als in de andere situaties, afnemen. Waar ondernemingen in de andere situaties wel rekening mee moeten houden en waar een monopolie over het algemeen niet mee te maken heeft, is de reactie van concurrenten op deze prijsverandering. In tegenstelling tot de situatie van volledig vrije mededinging produceert een monopolist niet tot het punt waarop de prijs gelijk is aan de marginale kosten. Een monopolist produceert totdat de marginale kosten gelijk zijn aan de marginale winsten van een product. De prijs die een monopolist stelt, ligt dus over het algemeen hoger dan de marginale kosten en daarmee hoger dan de prijs die ondernemingen in volledig vrije mededinging stellen. Daarentegen ligt de verkoop van producten wel lager dan in de situatie van volledig vrije mededinging en gaat de winst van een monopolist ten koste van het consumenten surplus²⁰ (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

In de volgende secties zullen het SSNIP criterium en de HHI worden toegepast op de DHZ sector. Ook wordt er gekeken naar de marktstructuur van deze sector.

1.2. Identificatie van concurrenten

Omdat zowel kostenfuncties als vraagfuncties voor de DHZ sector moeilijk te achterhalen zijn, wordt in deze sectie een mogelijk SSNIP criterium geschetst, waarbij wordt gekeken naar mogelijke concurrenten voor een bouwmarkt. Hierbij wordt ook gekeken naar geografische reikwijdte van concurrentie en of deze zich bevindt op lokaal, nationaal of internationaal niveau.

Het assortiment van een bouwmarkt bestaat uit veel verschillende soorten producten en meestal veel verschillende merken²¹. Zo kan men bij een bouwmarkt onder andere terecht voor spullen voor in de badkamer, spullen om mee te behangen, (elektrisch) gereedschap, bouwmaterialen en vaak ook voor accessoires voor in huis en in de tuin. Binnen deze

²⁰ Consumenten surplus is een wiskundige uitdrukking in geld dat aangeeft hoeveel het voordeel voor consumenten is, als zij meedoen in een transactie (Hitt & Brynjolfsson, 1996).

²¹ Hiervoor is een enkele bouwmarkt als voorbeeld genomen. In dit geval is de site van de bouwmarkt Gamma bekeken om te achterhalen welke producten en merken een bouwmarkt zoal in huis heeft.

productgroepen zijn verschillende producten te vinden. Zo kan men in de productgroep verf niet alleen muurverf en lak, maar ook beitsen en grondverf vinden. Niet alle producten binnen een bouwmarkt concurreren echter met elkaar. Zo is grondverf eerder een complement dan een substituut voor andere verven. Muurverf van Flexa is echter wel een directe concurrent voor de muurverf van Histor. Maar deze muurverf van Flexa is geen directe concurrent voor de lakverf van Histor, aangezien ze niet voor dezelfde doeleinden gebruikt kunnen worden. Er zijn ook verfmerken die zich beperken tot het maken van een specifieke soort verf, waardoor verschillende merken niet altijd op alle vlakken met elkaar concurreren. Zo verkoopt het merk Ceta Bever geen muurverf, maar specialiseert het zich in de verkoop van beitsen. Flexa verkoopt daarentegen juist veel muurverf en geen beitsen, waardoor deze twee merken over het algemeen geen directe concurrenten zullen zijn^{22 23} (Gamma, 2013) (Ceta Bever, 2013) (Flexa, 2013).

Binnen de bouwmarkt is er dus sprake van concurrentie, maar over het algemeen zijn managers meer geïnteresseerd in de concurrentie tussen bouwmarkten zelf en eventuele andere concurrerende winkels. Welke bouwmarkten en winkels een directe dreiging voor de betreffende bouwmarkt of winkel vormen, is meestal een belangrijke vraag. Zoals eerder beschreven, wordt onder directe concurrentie de beïnvloeding van strategische keuzes verstaan. Voor een bouwmarkt is het dus belangrijk te weten welke bouwmarkten en winkels een strategische keuze kunnen beïnvloeden, om zichzelf eventueel te beschermen tegen deze beïnvloeding.

Om de analyse te versimpelen, wordt er gekeken naar een specifieke bouwmarkt. Vanuit de bevindingen kan er een conclusie worden getrokken over de algemene markt²⁴. Er wordt gebruik gemaakt van de Gamma te Alphen aan den Rijn. In Alphen aan den Rijn bevinden zich zeven²⁵ DHZ winkels (Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 2013), waarvan vier winkels bouwmarkten zijn, namelijk de Hubo, de Praxis, de Karwei en de Gamma (DoeHetZelf.net, 2013). In de omgeving zijn uiteraard nog meer van deze bouwmarkten en DHZ winkels te vinden, waar de Gamma concurrentie van kan ondervinden.

Als er naar de hypothetische monopolist van het SSNIP criterium wordt gekeken, volgt de volgende analyse: Als de Gamma, als hypothetische monopolist haar prijzen laat stijgen met vijf tot tien procent, leidt deze prijsstijging naar verwachting niet tot een hogere winst. In Alphen aan den Rijn zijn er namelijk minimaal drie andere bouwmarkten te vinden die, over het algemeen, dezelfde producten verkopen. Dit kan geïllustreerd worden met de eerder genoemde eigenschappen van substituten die gelden bij de SSNIP. De drie andere bouwmarkten verkopen dezelfde producten met dezelfde product- en prestatie-eigenschappen, deze producten kunnen op dezelfde manier en tijd/plaats gebruikt worden en de producten worden verkocht in dezelfde geografische markt. Er is dus nog geen sprake van een aparte markt. Als de andere DHZ winkels worden meegenomen in de analyse, volgt dezelfde conclusie, namelijk dat met een prijsverhoging van vijf tot tien procent er geen significant hogere winst is te behalen. Hierbij geldt dezelfde argumentatie, namelijk dat andere DHZ winkels, hoewel in mindere mate, dezelfde producten verkopen met dezelfde product- en prestatie-eigenschappen en dezelfde doeleinden. De producten worden ook in dezelfde geografische markt verkocht, namelijk Alphen aan den Rijn. Er is

²² Zoals eerder besproken, zouden de twee merken wel indirecte concurrenten van elkaar kunnen zijn, maar dat wordt bij deze analyse buiten beschouwing gelaten.

²³ Hierbij moet echter worden opgemerkt dat Flexa en Ceta Bever beiden een merk zijn van de verffabrikant Akzo Nobel.

²⁴ Er wordt aangenomen dat er geen sprake is van een probleem met de externe validiteit. Hierover volgt in de discussie van de scriptie meer.

²⁵ Dit is een cijfer uit bronnen van het CBS en Locatus samengesteld door HBD. Het daadwerkelijke aantal DHZ winkels kan uiteraard verschillen. In deze scriptie wordt echter aangenomen dat dit geen significant verschil is, aangezien vooral het aantal bouwmarkten van belang is.

dus wederom geen sprake van een aparte markt. Nu kan er gekeken worden naar andere bouwmarkten en DHZ winkels in de buurt van Alphen aan den Rijn. Een voorbeeld hiervan zijn bouwmarkten en DHZ winkels in Leiden. De producten die in deze winkels worden verkocht zullen dezelfde product- en prestatie-eigenschappen hebben als de producten die worden verkocht in Alphen aan den Rijn. Hetzelfde geldt voor de doeleinden van de producten. Wat echter niet hetzelfde hoeft te zijn, is de geografische

	Dagelijkse boodschappen %		Winkelen %
Dicht bij huis	74%	Compleetheid winkelaanbod	51%
Compleetheid winkelaanbod	27%	Dicht bij huis	35%
Compleetheid aanbod artikelen	20%	Compleetheid aanbod artikelen	30%
Parkeermogelijkheden	18%	Sfeer/uitstraling winkelgebied	21%
Prijsniveau winkelaanbod	17%	Bereikbaarheid met auto	15%

Tabel 4²⁶: Belangrijkste bezoekmotief winkels

van de Gamma in Alphen aan den Rijn behoren, omdat inwoners van Alphen aan den Rijn hoogstwaarschijnlijk de dichtstbijzijnde bouwmarkt zullen kiezen. Er is nu wel sprake van een aparte markt. De markt waarop Gamma Alphen aan den Rijn zich bevindt, is namelijk de markt van doe-het-zelfzaken in Alphen aan den Rijn. De directe concurrenten van deze Gamma zijn dan ook de drie eerder genoemde bouwmarkten en de overige DHZ winkels in Alphen aan den Rijn.

Deze conclusie geldt uiteraard voor alle bouwmarkten in verschillende gemeentes. Hierbij geldt dat de concurrentie tussen bouwmarkten zich vooral lokaal afspeelt. Directe concurrenten zijn zowel bouwmarkten als DHZ winkels.

1.3. Marktconcentratie

De marktconcentratie kan zowel nationaal als lokaal bekeken worden. Zoals besproken in de vorige sectie speelt de concurrentie tussen bouwmarkten zich vooral lokaal af, aangezien consumenten het liefst zo dicht mogelijk bij hun huis spullen kopen. Een nationale HHI zou daarom een te lage index geven, omdat er teveel ondernemingen worden meegenomen. Omdat het echter moeilijk is te achterhalen wat het marktaandeel per bouwmarkt in een specifieke lokale markt is, wordt er in deze scriptie de aanname gemaakt dat de marktaandelen in een lokale markt hetzelfde zijn als die op nationaal niveau en dat elke bouwmarkt een evenredig deel van dit marktaandeel heeft, aangezien bouwmarkten qua formule weinig van elkaar verschillen. Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel heeft het marktaandeel in de omzet van de DHZ sector over 2012 berekend (Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 2013). Het gemiddelde hiervan komt uit op 70 procent. Er zal dus worden uitgegaan van een gemiddeld marktaandeel van 70 procent voor alle bouwmarkten samen op een specifieke markt. Als de DHZ sector in Alphen aan den Rijn weer als voorbeeld wordt genomen, hebben vier bouwmarkten samen 70 procent van de markt in handen. Dit komt uit op 17.5 procent per bouwmarkt. De overige drie DHZ winkels hebben samen 30 procent van de markt in handen, wat uitkomt op tien procent per winkel. Hieruit volgt een HHI van 0.1525²⁷, wat betekent dat er sprake is van een gemiddeld geconcentreerde markt.

1.4. Marktstructuur

Zoals besproken in de vorige sectie, neemt de HHI een waarde van 0.1525 aan. In tabel drie is te zien dat een waarde kleiner dan 0.2 voor de HHI kan wijzen op de situatie van

²⁶ (Randstad, 2011).

²⁷ $HHI = \sum_i m_i^2 = 4 * 0.175^2 + 3 * 0.1^2 = 0.1525$

perfecte competitie of monopolistische competitie. In de vorige sectie is ook besproken dat de concurrentie tussen bouwmarkten zich vooral lokaal afspeelt. Hiermee kunnen we concluderen dat er in de DHZ sector sprake is van monopolistische concurrentie²⁸, aangezien hierbij een onderscheid wordt gemaakt tussen verticale differentiatie, waarbij uit wordt gegaan van een verschil in kwaliteit, en horizontale differentiatie, waarbij uit wordt gegaan van verschillende productkarakteristieken. In dit geval worden de verschillen in productkarakteristieken veroorzaakt door de locatie waar het wordt verkocht, aangezien consumenten ondernemingen die dichtbij of makkelijk zijn te bereiken prefereren (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

Er is dus sprake van grote symmetrie tussen ondernemingen die lokaal gezien perfecte substituten verkopen. Door de grote mate van ongedifferentieerde producten op de DHZ markt, is er daarnaast sprake van een sterke prijsconcurrentie.

2. Franchising van een formule

2.1. Franchising

In de DHZ sector wordt, vooral bij bouwmarkten, gebruik gemaakt van franchising. Bedrijven zoals Gamma, Karwei, Praxis, maar ook Hubo en Formido zijn formules die worden uitgegeven door een franchisegever (De Nationale Franchise en Formulegids, 2013). Franchising kan worden gezien als het opstellen van een contract tussen een producent en verschillende detaillisten. Het contract geeft de detaillist het recht om de producten van de producent te verkopen, maar het geeft de detaillist ook het recht om de merknaam of formule van de producent te gebruiken. De detaillist betaalt bij het aangaan van het contract eenmalig een bedrag om te mogen starten met de formule, maar ook een doorlopend deel van de opbrengst als compensatie voor het verdere gebruik van de formule (percentage van de omzet). Hierbij heeft de franchisenemer dus het recht om de merknaam en eventuele formules van de franchisegever te gebruiken op een tijd en plaats dat het hem uitkomt. Ook heeft de franchisenemer het recht om personeel aan te nemen en lokaal te adverteren (een aanbieding of kortingsactie die alleen in een bepaald gebied of stad van toepassing is). De franchisegever heeft het recht om de franchisenemer te controleren op kwaliteitstandaarden en toe te zien op de gang van zaken. De franchisegever is, hoewel de franchisenemer verantwoordelijk is voor het aannemen en indelen van het personeel, verantwoordelijk voor eventuele trainingen van het personeel (Brickley, Dark & Weisbach, 1991) (Lafontaine, 1992).

Dit kan worden geïllustreerd met het voorbeeld van de franchisegever Intergamma en de formule Gamma. Intergamma geeft de Gamma formule aan een zelfstandige franchisenemer, die zelf voor een locatie en pand zorgt en deze zelf onderhoudt. Ook zorgt zij ervoor dat er te allen tijde voldoende personeel aanwezig is. Als franchisegever zorgt Intergamma voor de formules van zowel de inrichting en aankleding van de bouwmarkt, als voor het promotiemateriaal en reclamecampagnes. Ook heeft Intergamma een centrale inkoop en stelt niet de franchisenemer maar Intergamma het assortiment samen (Intergamma, 2013).

²⁸ Naar aanleiding van de analyse blijkt dat er op basis van de HHI geen sprake kan zijn van een oligopolie, aangezien hierbij over het algemeen een HHI geldt van groter dan 0.2. In deze situatie wordt er dan ook aangenomen dat er sprake is van een monopolistische concurrentie. Met oog op de externe validiteit kan echter ook worden gesproken over een oligopolie aangezien daadwerkelijke marktaandelen niet bekend zijn, maar wel duidelijk is dat (grote) bouwmarkten een groot marktaandeel hebben en kleine winkels een klein marktaandeel hebben.

2.2. Redenen voor gebruik van franchising

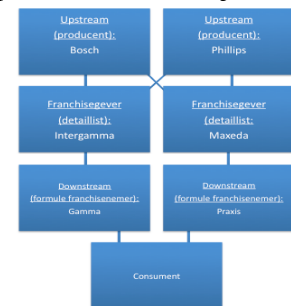
In de situatie zonder franchising heeft de producent niet de mogelijkheid om een andere zelfstandige onderneming onder zijn naam producten te laten verkopen en is hij genoodzaakt eigen winkels op te zetten en eigen managers deze winkels te laten runnen. Echter, managers van deze winkels, in tegenstelling tot de franchisenemer, dragen niet de volledige kosten en opbrengsten van de verkopen, waardoor er asymmetrie ontstaat tussen de doelstellingen en belangen van de producent en die van zijn managers (Brickley, Dark, & Weisbach, 1991). Door het gebruik van franchising, draagt de franchisenemer wel de volledige kosten en opbrengsten van de verkopen, waardoor de kans groot is dat de asymmetrie tussen managers en de onderneming nu niet meer aanwezig is.

In Lafontaine (1992) worden nog enkele redenen voor het gebruik van franchising uiteen gezet. Zo kan franchising gebruik worden om risico te delen. Hierbij geldt dat franchising een uitkomst biedt wanneer de franchisegever risico avers is. Als de franchisegever echter risico neutraal is, dient deze zelf het volledige risico te dragen. Franchising kan ook een uitkomst bieden als de onderneming zelf het geld niet heeft om een nieuw filiaal te openen.

3. Producent en detailist

3.1. Algemeen

Zoals eerder genoemd, lijkt de relatie tussen een franchisegever en een franchisenemer op de relatie tussen een producent en een detailist, waarbij er een contract tot stand is gekomen die de detailist het recht geeft om te merkeernaam van de producent te gebruiken. Dit is echter niet de enige relatie die in deze situatie een rol speelt. De franchisegever is op zijn beurt zelf ook een afnemer, die zijn producten inkoopt bij een producent. Hierbij kan gedacht worden aan producenten zoals Phillips (gloeilampen, spaarlampen etc.) en Bosch (elektrisch gereedschap). Dit kan wederom worden geïllustreerd met het voorbeeld van de franchisegever Intergamma en de formule Gamma, zoals in figuur drie te zien is. Hierin is te zien dat producenten, in dit geval Bosch en Phillips, producten verkopen aan een franchisegever, zoals Intergamma en Maxeda, die vervolgens de formules van de bouwmarkten die zij bezitten (Gamma en Praxis respectievelijk), verkopen aan zelfstandige franchisenemers. Deze franchisenemers verkopen uiteindelijk het product aan de consument.



Figuur 3²⁹: Verticale supply chain

3.2. Verticaal gescheiden

In de relatie tussen een producent en een detailist kunnen zich twee situaties voordoen. In de eerste situatie is er sprake van een aparte producent en een aparte detailist, ook wel verticale separatie genoemd. Hierbij is dus sprake van twee verschillende bedrijven. Producenten en detailisten besluiten afzonderlijk welke beslissingen er worden genomen en welke acties worden ondernomen. Deze acties kunnen dus verschillen, waardoor wat voor de een de optimale keuze is, niet optimaal hoeft te zijn voor de ander. Een contract kan uitkomst bieden in deze situatie. De producent en/of detailist kan een contract opstellen zodat de keuze van de ander wordt beperkt, waardoor er voordelen behaald kunnen worden. Een voorbeeld van zo'n contract is een 'non-linear pricing' contract, waarbij de detailist een vaste prijs voor de gekochte goederen betaalt, die onafhankelijk is

²⁹ Basis model uit (Motta,2004) figuur 6.3 *Competing vertical chains*. Pagina 349.

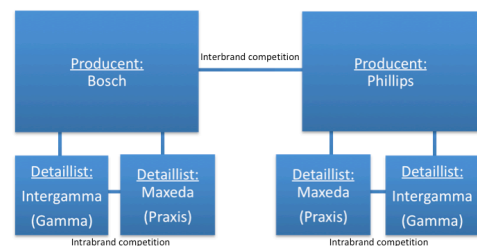
van het aantal producten dat wordt gekocht. Daarnaast is er ook sprake van een variabele prijs die de detaillist voor elk product moet betalen. De prijs per product daalt dus naarmate er meer producten worden gekocht. Hiermee kan een producent de detaillist aanmoedigen om meer producten te kopen. Een ander voorbeeld van een contract tussen een producent en een detaillist is een ‘quantity discount’ contract, met andere woorden; hoeveelheidkorting. Hier geldt hetzelfde als bij non-linear pricing, hoe meer producten er worden gekocht, hoe lager de kosten per product. Een producent kan echter ook vaste hoeveelheden verkopen aan een detaillist, waarbij de betreffende detaillist dus gedwongen wordt om een bepaald aantal producten af te nemen (Motta, 2004).

De scheiding van producent en detaillist kan echter een probleem met zich mee brengen. Als beide ondernemingen market power hebben, kunnen beiden een prijs boven de marginale kosten zetten. Dit kan leiden tot te hoge markt prijzen, waarbij er twee keer wordt gemarginaliseerd, vandaar de naam ‘double marginalisation’. Om dit probleem te voorkomen en/of verhelpen kunnen de producent en detaillist met elkaar integreren. Dit wordt ook wel verticale integratie genoemd. In deze tweede situatie is geen sprake meer van twee aparte ondernemingen, maar is er slechts één geïntegreerde onderneming, waarin geen verschillende belangen en keuzes zijn. Waar in situatie één geen rekening werd gehouden met de externaliteiten, worden deze in situatie twee geïnternaliseerd, waardoor de twee ondernemingen nu rekening houden met elkaar (Motta, 2004).

In de DHZ sector is er sprake van verticale separatie met meer dan één producent en ook met meer dan één detaillist, zoals in figuur vier te zien is. Hier verkoopt niet alleen Bosch, maar ook Phillips aan Intergamma en verkopen deze twee producenten beiden ook aan Maxeda, waardoor niet alleen in de Gamma, maar ook in de Praxis Bosch en Phillips producten zijn te vinden.

3.3. Inter- en intra-brand competition

Er bestaan niet alleen externaliteiten tussen een producent en een detaillist. Zo zijn er ook externaliteiten tussen twee producenten of twee detaillisten. In de eerste situatie spreken we van verticale externaliteiten (aangezien het over upstream en downstream gaat) en in de tweede situatie spreken we van horizontale externaliteiten (aangezien het over upstream en upstream of downstream en downstream gaat). Als het gaat om de concurrentie tussen twee producenten van een verschillend product is er sprake van ‘inter-brand competition’. Als het gaat om de concurrentie tussen twee detaillisten die het product van dezelfde producent verkopen, is er sprake van ‘intra-brand competition’ (Motta, 2004).



Figuur 4³⁰: Inter- en intra-brand competition.

In figuur vier is te zien hoe deze twee begrippen zich tot elkaar verhouden. Tussen de twee producenten, Bosch en Phillips, is sprake van inter-brand competition en tussen de twee detaillisten die de producten van zowel Bosch als Phillips verkopen, is er sprake van intra-brand competition. Allereerst zullen de problemen met betrekking tot intra-brand competition worden besproken.

3.3.1. Intra-brand competition

Een producent kan zijn producten aan meerdere detaillisten verkopen. Deze detaillisten zijn echter concurrenten van elkaar, waardoor er sprake is van externaliteiten tussen de verschillende detaillisten. Een bekend probleem dat zich kan voordoen tussen detaillisten is het ‘free riding’ probleem, waarbij detaillisten

³⁰ Basis model uit (Motta,2004) figuur 6.3 *Competing vertical chains*. Pagina 349.

profiteren van de investeringen van andere detaillisten (zonder zelf moeite en geld ergens in te steken). Dit probleem doet zich voor als de investeringen van de ene detaillisten ook voordelen heeft voor een andere detaillist, zoals marketing of kennis. Hierdoor wordt de service die een enkele detaillist aan haar klanten aanbiedt een publiek goed waar ook andere detaillisten (die hetzelfde product verkopen) van kunnen profiteren en waar ze dus op kunnen ‘free riden’. De stimulans om te investeren neemt bij alle detaillisten af, waardoor klanten minder service krijgen en uiteindelijk minder zullen kopen (Motta, 2004).

3.3.2. *Inter-brand competition*

Niet in alle gevallen is er sprake van slechts één producent. Zoals in het geval met bouwmarkten, waar er vaak tientallen producenten producten verkopen in verschillende bouwmarkten. Producenten van dezelfde soort producten concurreren met elkaar en zullen altijd proberen de laagste prijs te stellen. Dit proces zorgt echter voor een ongewenst effect voor alle producenten, namelijk een lage prijs. Producten kunnen proberen afspraken met elkaar te maken over hogere prijzen. Dit is echter niet in alle gevallen toegestaan en belangrijker, niet in alle gevallen betrouwbaar. Een enkele producent kan namelijk meer winst maken door af te wijken van de gemaakte afspraak. Een oplossing voor dit probleem is door de verkoop en prijsstelling over te laten aan een detaillist. Door deze detaillist minder competitief te maken, kan er een hogere prijs worden gesteld, wat resulteert in hogere winsten voor de producent. De producent kan de voordelen van deze hogere prijs verkrijgen door het instellen van een franchise fee. Andere producenten observeren deze betrouwbare hogere prijs en zullen hetzelfde doen, waardoor er nu sprake is van een stabiele hogere prijs (Motta, 2004).

Samenvatting

In de DHZ sector is sprake van lokale concurrentie, waarbij bouwmarkten zowel met elkaar als met andere DHZ winkels concurreren. Daarnaast is er sprake van een gemiddeld geconcentreerde markt, waarbij de lokale markt van Alphen aan den Rijn als voorbeeld is genomen. Hieruit is af te leiden dat de marktstructuur van de DHZ sector over het algemeen bestaat uit monopolistische concurrentie. Dit houdt in dat er lokaal en in de ogen van de consument gezien sprake is van homogene assortimenten, waarbij ondernemingen een hoge mate van symmetrie kennen.

Bouwmarkten zijn vaak formules die door een franchisegever worden ‘uitgeleend’ aan een franchisenemer die onder andere het recht heeft om personeel aan te nemen en lokaal te adverteren. De franchisegever heeft onder andere het recht om de franchisenemer te controleren en is verantwoordelijk voor kwaliteit van het personeel.

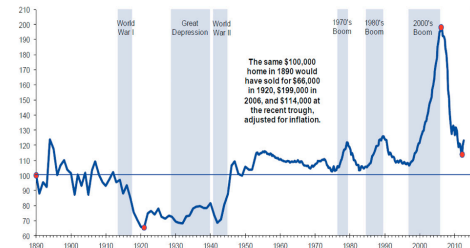
In de relatie tussen producent en detaillist is er sprake van inter- en intra-brand competition, waarbij er zowel meerdere detaillisten als meerdere producenten zijn.

In het volgende hoofdstuk wordt er gekeken naar de oorzaken en gevolgen van de financiële crisis.

De financiële crisis en de DHZ sector

Inleiding

Jickling (2009) geeft verschillende redenen aan voor het ontstaan van de wereldwijde financiële crisis, waaronder de sinds 2000 versoepelde leenstandaarden in onder andere de U.S. Hierdoor konden mensen goedkoper en makkelijker geld lenen, waardoor mensen gemakkelijker een hypotheek konden krijgen. De crisis begon in augustus 2007 in de U.S. toen de huizenbubbel knapte, waardoor huizenprijzen sterk daalden, zoals te zien is in figuur vijf. In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de relatie tussen de financiële crisis en de woningmarkt en de relatie tussen de woningmarkt en de bestedingen aan DHZ artikelen.



Figuur 5³¹: U.S. huizenprijzen over tijd

1. Financiële crisis

In 2000 werden de leenstandaarden versoepeld, waardoor lenen goedkoper werd. Hierdoor daalde echter ook het interestpercentage, waardoor investeerders op zoek gingen naar andere mogelijkheden om te investeren. Deze mogelijkheid vonden ze in securitisatie. Hierbij werden vorderingen uit hypotheekrechten omgevormd tot verhandelbare effecten, welke vervolgens werden verkocht aan banken en investeerders (Brunnermeier, 2008) (Shin, 2009).

Dit systeem viel echter ineens toen investeerders meer van deze effecten begonnen te vragen, dan er mensen waren om een (prime)hypotheek aan te verstrekken. Vanaf dat moment begon men met het verstrekken van de sub-primehypotheek, die riskanter waren dan de normale hypotheek. Men ging er echter vanuit dat de bank of de investeerder het huis zou krijgen als een huiseigenaar zijn hypotheek niet meer kon betalen. Aangezien huizen in die tijd alleen maar meer waard werden, zag men geen probleem in het verstrekken van sub-primehypotheek. Toen meerdere van deze sub-primehypotheek echter niet meer werden afbetaald, kwamen meerdere huizen weer op de markt. Hierdoor ontstond er een overschot aan aanbod en begonnen de huizenprijzen met dalen en zagen banken en investeerders hun geld verdampen (Brunnermeier, 2008).

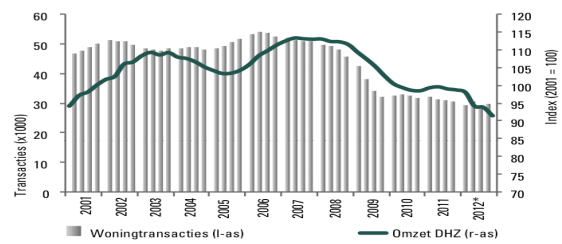
Door de dalende huizenprijzen werden uiteindelijk ook huiseigenaren met een primehypotheek geraakt. Deze betaalden nu meer voor hun hypotheek dan dat het huis op dat moment waard was, waardoor ook de veilige hypotheek niet meer werden afbetaald. De investeerders en banken kwamen met duizenden waardeloze huizen te zitten, terwijl geldschietters uitgeleend geld terug kwamen eisen. Ook hypotheekverstrekkers kwamen in de problemen doordat hun hypotheek niet meer werden gekocht. Zowel de huizenmarkt als de financiële markt zakte in. Dit gebeurde echter niet alleen in de U.S., maar ook in andere delen van de wereld, waaronder Nederland, waardoor er een globale recessie ontstond, die men de financiële crisis noemt (Brunnermeier, 2008).

2. Relatie tussen de woningmarkt en de DHZ sector

Door het knappen van de huizenbubbel in zowel de U.S. als Nederland, trad er een daling op in het aantal woningtransacties. In figuur zes is de relatie tussen het aantal woningtransacties en de DHZ bestedingen te zien. Hieruit kan worden opgemaakt dat er sprake is van een hoge

³¹ (Schiller, 2005).

mate van correlatie tussen de twee variabelen. Een positieve groei in het aantal verkochte woningen, heeft een positief effect op de omzet ontwikkeling in de DHZ sector. Als er echter sprake is van een negatieve groei op de woningmarkt, dan is er ook een negatieve groei te zien in de DHZ sector. De financiële crisis heeft dus een grote invloed op het aantal bestedingen in de DHZ sector (ABN AMRO, 2012).



Figuur 6³²: Relatie tussen woningtransacties en DHZ.

Samenvatting

Er zijn enkele ontwikkelingen die tot de financiële crisis hebben geleid, waaronder het systeem van securitisatie. Hierbij werden investeerders aan huiseigenaren gekoppeld door middel van speciaal uitgegeven effecten. Na geruime tijd werden echter ook meer risicovolle hypotheekverstrekkingen verstrekt, waarbij men in eerste instantie geen problemen zag. Toen deze hypotheekverstrekkingen echter niet werden afbetaald en huizenprijzen daalden, kwamen investeerders, banken, hypotheekverstrekkers en uiteindelijk zelfs consumenten over de hele wereld in de problemen en brak er een wereldwijde recessie uit.

Voor de woningmarkt werd zwaar getroffen, waarbij ook in Nederland dalende woningtransacties te zien zijn. Deze dalende transacties hebben een groot effect op de bestedingen in de DHZ sector aangezien er een sterke correlatie tussen de twee variabelen aanwezig is. Dalende woningtransacties hebben een dalende hoeveelheid bestedingen aan DHZ artikelen tot gevolg, waardoor de DHZ sector een sterk dalende omzetontwikkeling kent.

In het volgende hoofdstuk wordt er gebruik gemaakt van het model van Porter om de DHZ sector verder te analyseren. Daarnaast wordt ook de DHZ sector geanalyseerd om te bepalen of er sprake is van een verandering in de competitie tussen bouwmarkten in de periode 2002 – 2012.

³² (ABN AMRO, 2012).

Vijf krachten analyse en analyse van de DHZ sector

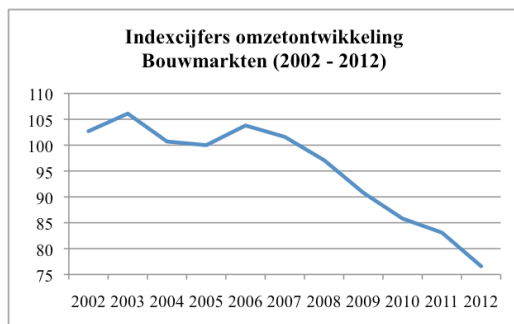
Inleiding

In de vorige hoofdstukken is ingegaan op het vijfkrachten model van Porter, de opbouw en competitie van de DHZ sector en is er gekeken naar de oorzaken van de financiële crisis. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar het vijfkrachten model van Porter toegepast op de DHZ sector (toegesplitst op de competitie tussen bouwmarkten), waarbij er wordt ingegaan op de periode van 2002 tot en met 2012. Hierbij is er sprake van de situatie voor het begin van de financiële crisis, de jaren 2002 tot en met 2007, en de situatie na het begin van de crisis, de jaren 2008 tot en met 2012. Omdat er in de periode 2002 tot en met 2007 over het algemeen sprake is van een negatieve omzetontwikkeling worden beide periodes in dezelfde analyse verwerkt. Vervolgens wordt er een analyse gemaakt van de DHZ sector met betrekking tot de testperiode, om een vergelijking te trekken tussen de twee periodes en te bepalen of er een significant verschil bestaat tussen de competitie voor het begin van de crisis en na het begin van de crisis.

1. Vijfkrachten analyse voor de periode 2002 – 2012.

1.1. Algemeen

In figuur zeven is te zien dat er in de periode 2002 – 2007 sprake is van stijgingen en dalingen van de omzetontwikkeling. Hierbij geldt dat er in de jaren 2002/2003 en 2005/2006 groei te zien is, maar dat in alle andere jaren een daling van de omzet optreedt. In de periode 2008 – 2012 treedt er in alle jaren een daling van de omzet op.



Figuur 7³⁴: Omzetontwikkelingen Bouwmarkten.

(gemiddelde) omzetontwikkeling in de periode 2002 – 2007 en de periode 2008 – 2012, zoals in tabel vijf te zien is. Hierbij kent de periode voor het begin van de crisis over het algemeen een positieve omzetontwikkeling, terwijl deze in de periode na het begin van de crisis over het algemeen negatief is. Dit kan echter, zoals later zal blijken, verklaard worden door ontwikkelingen in de DHZ sector die versterkt worden door de financiële crisis. Een van de negatieve ontwikkelingen zou het lage onderscheidend vermogen van bouwmarkten kunnen zijn en de prijsconcurrentie op de DHZ markt, waarbij de groei in de jaren daarvoor niet werd veroorzaakt door een stijging van verkopen, maar door een stijging van prijzen en de marge. Door de daling van de woningtransacties daalden ook de verkopen in de DHZ sector. De eerdere stijging van de marge kon deze daling van verkopen echter niet compenseren, waardoor er uiteindelijk een negatieve omzetontwikkeling optrad. Aan de hand van de template in tabel twee wordt een Porter vijfkrachten analyse uitgevoerd.

³³ In een latere sectie en in verder onderzoek/de conclusie zal dit verder naar voren komen.

³⁴ (CBS Statline, 2013).

1.2. Analyse³⁵

In de analyse wordt eerst gekeken naar de dreiging van toetreders, waarna de andere vier krachten worden besproken. Interne rivaliteit wordt als laatste besproken, om de analyse af te sluiten met de competitie in de DHZ sector, en specifiek tussen bouwmarkten.

1.2.1 Dreiging van toetreders

Bij de dreiging van toetreders dient er allereerst te worden gekeken naar significante schaalvoordelen. Het winkelopervlakte van bouwmarkten groeit al gedurende enkele jaren, waarbij ook het aantal grootschalige bouwmarkten sterk groeit (Rabobank, 2006). Als er wordt aangenomen dat schaalvoordelen worden behaald door meer en grotere winkels, kan hieruit worden geconcludeerd dat er sprake is van significante schaalvoordelen.

Ook de reputatie van bouwmarkten kan een rol spelen bij de dreiging van toetreders. Hier wordt in de template vanuit gegaan dat reputatie van bouwmarkten en loyaliteit van klanten een rol kan spelen in de aankoopbeslissing. Hoe beter de reputatie en/of loyaliteit, hoe zwakker de dreiging van toetreders. Bouwmarkten hebben echter een laag onderscheidend vermogen en de focus voor consumenten ligt op de prijs en niet op de naam van de bouwmarkt. Reputatie en loyaliteit spelen dus geen significante rol in de aankoopbeslissing van consumenten. Hierbij moet eerder gedacht worden aan locatie, bereikbaarheid en assortiment (Randstad, 2011).

Een ander belangrijk aspect is de toegang tot distributiekanalen. Het voordeel voor een toetreder tot de DHZ markt en specifiek in de vorm van een bouwmarkt, is dat deze vaak voorkomen in de vorm van een franchise. Toetreders hoeven geen eigen distributiekanalen op te zetten, maar kunnen gebruik maken van de huidige kanalen die zijn opgezet door de franchisegever. Hetzelfde geldt voor materialen en producten. Door het gebruik van franchising is zelfs kennis over het runnen van een bouwmarkt en het aannemen van personeel aanwezig, waarbij de toetreders een formule krijgen om mee te werken.

De laatste twee aspecten die belangrijk zijn bij dreiging van toetreders zijn netwerk externaliteiten en de verwachtingen van de toetreders. Aangezien consumenten geen nut ontlenden aan het feit dat andere consumenten hetzelfde product van een bouwmarkt hebben (hierbij moet eerder gedacht worden aan producten zoals een telefoon of social media), kan er worden geconcludeerd dat er geen sprake is van netwerk externaliteiten.

start- jaar	aantal	bestaat na									
		1 jr	2 jr	3 jr	4 jr	5 jr	6 jr	7 jr	8 jr	9 jr	10 jr
1999	70	91%	84%	73%	71%	67%	66%	61%	60%	54%	51%
2000	81	83%	73%	69%	63%	57%	54%	52%	52%	51%	51%
2001	79	86%	76%	68%	61%	57%	53%	51%	49%	48%	
2002	67	91%	88%	82%	81%	73%	73%	69%	67%		
2003	70	94%	83%	73%	69%	67%	67%	64%			
2004	80	93%	78%	69%	64%	56%	56%				
2005	93	90%	84%	75%	70%	67%					
2006	97	89%	78%	72%	70%						
2007	72	93%	88%	82%							
2008	69	94%	87%								

Tabel 6³⁶: Percentage nog bestaande toetreders na x jaar.

bestaat. Hierin is te zien dat kansen voor nieuwe toetreders redelijk goed zijn en dat na één jaar gemiddeld genomen 90 procent van de toetreders nog op de markt aanwezig is. Hieruit kunnen verschillende dingen worden opgemaakt. Zo kan de reactie van huidige ondernemingen op de markt niet zwaar zijn of pas later zijn effect hebben. Het

Bij de verwachting van toetreders gaat het om de verwachte reactie van bouwmarkten die al op de markt zijn en of de toetreder verwacht dat zijn bouwmarkt, of andere DHZ winkel, stand zal houden. In tabel zes is het percentage van doe-het-zelfzaken te zien dat x aantal jaar na de start nog

³⁵ In de analyse worden de belangrijkste dingen besproken.

³⁶ (HBD, 2013).

kan echter ook zijn dat de reactie van huidige ondernemingen zorgt voor een goede afweging bij toetreders, waardoor er van tevoren een selectie plaatsvindt. Er wordt echter aangenomen dat toetreders een lichte reactie van hun toekomstige concurrenten verwachten.

1.2.2 Macht van leveranciers

Bij de macht van leveranciers dient er allereerst gekeken te worden naar de concentratie op de markt van leveranciers. Hierbij speelt echter het probleem van verschillende leveranciers en verschillende producten. De leverancier van lampen concurreert niet met de leveranciers van gereedschap of verf. En zoals eerder genoemd, concurreert een beits van Ceta Bever niet met een lak van Flexa. De concentratie van leveranciers is dus erg lastig te bepalen. In de jaarverslagen van Intergamma zijn echter wel berichten te vinden over een stijging van de concentratie op de leveranciersmarkt (Intergamma, 2006). Over het algemeen heeft een bouwmarkt echter een grote inkoopmacht, waarbij de macht van leveranciers dus gering is (Zeijden, Pleijster, Essen & Snoei, 2009).

Omdat er bij bouwmarkten sprake is van franchising zijn er op de markt maar vier grote spelers die bij verschillende leveranciers inkopen, waarbij Intergamma het grootste marktaandeel heeft. Deze vier spelers kopen bij leveranciers dan ook relatief veel producten. Zo had Intergamma in 2011, 288 bouwmarkten waar producten aan geleverd moest worden. (Mulder, Walraven & Witteveen, 2011). Hieruit kan worden geconcludeerd dat er over het algemeen veel producten bij leveranciers worden gekocht.

Een ander belangrijk aspect van de macht van leveranciers is de beschikbaarheid van substituten voor de producten van een betreffende leverancier. Door de wens van consumenten om een zo compleet mogelijk winkelaanbod te hebben, zijn er per bouwmarkt veel verschillende merken te koop. Zo kan men van een bepaalde boormachine kiezen uit Bosch, Black & Decker, Makita, OK, Ferm, het eigen merk, enzovoort. Binnen deze merken kan een consument ook kiezen uit verschillende types en verschillende prijsklassen en daarnaast kan een consument er vaak ook voor kiezen om een boormachine te huren (Gamma, 2013). Hieruit kan worden geconcludeerd dat er veel verschillende substituten zijn.

1.2.3 Macht van afnemers³⁷

Bij de macht van afnemers dient er allereerst gekeken te worden naar de beschikbaarheid van substituten. Zoals in de vorige sectie is besproken, zijn er slechts vier grote ketens van bouwmarkten, waarbij de concurrentie zich vooral lokaal afspeelt. Als we uitgaan van het eerder genoemde voorbeeld van de gemeente Alphen aan den Rijn, zijn er per lokale markt gemiddeld vier bouwmarkten³⁸. Consumenten kunnen dus kiezen tussen vier verschillende bouwmarkten om DHZ producten te kopen. Substituten zijn onder andere te vinden in andere DHZ winkels, maar zoals eerder besproken, behoren DHZ winkels en bouwmarkten tot dezelfde markt. Door branchevervaging kunnen consumenten voor dingen uit bijvoorbeeld tuincentra en woonwinkels ook terecht bij een bouwmarkt. Deze winkels zijn echter geen directe substituten voor de andere producten uit een bouwmarkt, waardoor de enige echte substituuut het inschakelen van een professioneel bedrijf is.

³⁷ Hierbij wordt uitgegaan van eindconsumenten. Bouwmarkten kunnen ook aan kleine bedrijven verkopen, maar in deze scriptie wordt aangenomen dat er over het algemeen sprake is van eindconsumenten.

³⁸ In grotere gemeentes bevinden zich over het algemeen meer bouwmarkten, maar aangezien de concurrentie sterk lokaal is gecentreerd, wordt ervan uitgegaan dat consumenten altijd naar de dichtstbijzijnde bouwmarkt gaan (afgezien van prijsaanbiedingen en eventuele principes/persoonlijke voorkeuren). Hierdoor kan het aantal bouwmarkten worden beperkt tot een keuze van vier.

Omdat er over het algemeen sprake is van eindconsumenten die geen hele grote klussen doen, kopen consumenten vaak geen grote hoeveelheden. Ten opzichte van de inkomsten van een consument wordt er relatief weinig gekocht.

Het laatste aspect, dat belangrijk is bij de macht van afnemers, gaat over prijzen. De prijsstelling van producten geschiedt over het algemeen bij de franchisegevers, die de producten ook inkopen. Hierbij gelden echter uitzonderingen waarbij korting wordt aangeboden of een laagste prijs garantie wordt gegeven. Hierbij is echter geen sprake van indirecte macht van afnemers, maar van interne rivaliteit.

1.2.4 Dreiging van substituten

Bij de dreiging van substituten dient er allereerst gekeken te worden naar de beschikbaarheid van substituten. Hierbij speelt wederom het probleem van het lage onderscheidend vermogen van bouwmarkten een rol, waarbij de verkochte producten perfecte substituten van elkaar zijn en vaak zelfs precies hetzelfde zijn. Ook complementen worden in dezelfde bouwmarkt gekocht, aangezien bouwmarkten inspelen op de wensen van consumenten door een zo compleet mogelijk winkelaanbod te genereren.

Een andere belangrijk aspect bij de analyse van de dreiging van substituten is de prijselasticiteit van de vraag. In de DHZ sector is er sprake van monopolistische concurrentie. Dit betekent dat er sprake is van een sterke elastische vraag en prijsgevoeligheid van consumenten.

1.2.5 Interne rivaliteit³⁹

Bij interne rivaliteit wordt er allereerst gekeken naar de groei van de markt, specifiek voor bouwmarkten. In figuur zes is te zien dat de omzetgroei de afgelopen elf jaar over het algemeen negatief is geweest, wat voor grote problemen met de interne rivaliteit kan zorgen, vooral aangezien de concurrentie tussen bouwmarkten is gebaseerd op prijzen. Hierbij zijn er ook berichten van toenemende samenwerking en concentratie op de DHZ markt (Rabobank, 2012).

Op de DHZ markt is er door het toenemende winkeloppervlakte en de afnemende verkopen, sprake van overcapaciteit. Door het lage onderscheidend vermogen van de bouwmarkten is er ook geen sprake van productdifferentiatie en door de prijsfocus van consumenten is er geen sprake van loyaliteit aan een bepaalde bouwmarkt, waarbij eveneens geen sprake is van switching costs.

Een belangrijk aspect bij de analyse van interne rivaliteit is de observeerbaarheid van prijzen en voorwaarden. Bij bouwmarkten is er over het algemeen sprake van totale transparantie van prijzen en voorwaarden. Prijzen worden voorafgaand aan een actieperiode in een folder afgedrukt en zodoende gecommuniceerd met consumenten. Dezelfde prijzen zijn terug te vinden in de bouwmarkt zelf en de voorwaarden zijn terug te vinden in deze folders, de site en in de bouwmarkt zelf (Gamma, 2013).

1.3. Conclusie

Het model van Porter bestaat uit vijf verschillende krachten, die samen onder andere de aantrekkelijkheid van de markt bepalen en kunnen leiden tot toepassing van een betere strategie. In deze sectie zal de analyse van Porter worden uitgewerkt tot een conclusie, die in een volgend hoofdstuk gebruik wordt om een aanbeveling te doen naar (toekomstige) bouwmarkten.

³⁹ De analyse van de interne rivaliteit is in een vorig hoofdstuk al even aan bod geweest. Hier werd gekeken naar de identificatie van concurrenten, de concentratie op de markt en de marktstructuur. Deze drie aspecten zullen in deze sectie dan ook niet worden herhaald.

Volgens het model, en zoals beschreven in het eerste hoofdstuk, kent de dreiging van toetreders zes verschillende toetredingsbarrières. Bij lage barrières is er sprake van een grote dreiging en bij hoge barrières is er sprake van een kleine dreiging. In de analyse is naar voren gekomen dat er sprake is van schaalvoordelen, maar niet van een relatie tussen reputatie en loyaliteit met de aankoopbeslissing van consumenten. Aangezien er sprake is van een laag onderscheidingsvermogen, kan er worden geconcludeerd dat er sprake is van ongedifferentieerde producten. Toetreders hebben makkelijk toegang tot bestaande distributiekanaalen, materialen, producten en kennis. Daarnaast is er geen sprake van netwerk externaliteiten, wat bestaande ondernemingen op de markt een voordeel kan geven en kunnen de toetreders een lichte reactie van bestaande ondernemingen verwachten.

Uit de voorgaande aspecten kan worden geconcludeerd dat er sprake is van lage toetredingsbarrières, aangezien het enige probleem voor nieuwe toetreders ligt in de eventuele schaalvoordelen die bestaande ondernemingen op de markt hebben.

De aspecten die gelden bij de macht van leveranciers zijn ook besproken in het hoofdstuk over het model van Porter, waarbij vijf verschillende aspecten werden genoemd die grotendeels terug zijn gekomen in de analyse. In de analyse is naar voren gekomen dat bouwmarkten over de inkoopmacht beschikken en dat deze bouwmarkten over het algemeen veel producten afnemen bij deze leveranciers, voornamelijk omdat de centrale inkoop geschiedt via franchisegevers. Leveranciers verkopen over het algemeen producten aan verschillende bouwmarkten. Hierbij kan sprake zijn van één leveranciers die meerdere producten aan verschillende bouwmarkten verkoopt, maar ook van meerdere leveranciers die slechts een beperkt aantal producten aan verschillende bouwmarkten verkoopt, waardoor er gematigd sprake is van productdifferentiatie en competitie tussen de leveranciers. Hierbij is er geen directe dreiging voor verticale integratie, omdat veel leveranciers afhankelijk zijn van bouwmarkten (of andere winkels) om producten te verkopen. De DHZ sector is over het algemeen dus een belangrijke klant voor leveranciers.

Uit de voorgaande aspecten kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een geringe macht van leveranciers, aangezien bouwmarkten over inkoopmacht beschikken.

Volgens het model kent de macht van afnemers zes verschillende aspecten. In de analyse/beschrijving is naar voren gekomen dat er over het algemeen veel afnemers zijn die vaak kleine hoeveelheden kopen. De producten die verkocht worden in bouwmarkten zijn vaak ongedifferentieerd, waardoor er sprake is van sterke substituten en over het algemeen een laag onderscheidend vermogen. Voor de markt zelf zijn er echter geen echte substituten. Als een consument een tuinhekje wil verven zal zij zelf de verf moeten kopen en het hekje zelf moeten verven. De enige andere optie die een consument zonder bouwmarkten heeft, is het inhuren van een professional. Daarnaast beslaan de aankopen in bouwmarkten over het algemeen geen groot deel van het inkomen van een consument.

Uit de voorgaande aspecten kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een geringe macht voor afnemers, aangezien er veel consumenten op de markt zijn die over het algemeen weinig invloed hebben op de bouwmarkt. Hierbij moet echter rekening worden gehouden met de prijsgevoeligheid van consumenten, waarbij afnemers echter geen directe of indirecte macht hebben.

De dreiging van substituten vormt een groot probleem in de markt waarop bouwmarkten opereren. In de analyse is naar voren gekomen dat een laag onderscheidend vermogen, ongedifferentieerde producten en de prijsgevoeligheid van consumenten een reden kunnen zijn voor de grote prijsconcurrentie op de markt. De monopolistische concurrentie op de markt zorgt voor een sterk elastische vraag waar bouwmarkten rekening mee moeten houden. Hieruit volgt dan ook de conclusie dat er een sterke dreiging van substituten is.

Volgens het model kent interne rivaliteit vijf verschillende aspecten die bij de beoordeling van de interne rivaliteit een rol spelen. In de analyse is naar voren gekomen dat er sprake is van een lokale concurrentie met een gemiddelde concentratie van ondernemingen en monopolistische concurrentie. Bouwmarkten concurrenten voornamelijk via prijs, aangezien het onderscheidend vermogen van de bouwmarkten laag is en consumenten prijsgevoelig zijn. De afgelopen jaren wordt de markt voor bouwmarkten gekenmerkt door een negatieve groei wat heeft geleid tot intensivering van de concurrentie tussen bouwmarkten, aangezien er meer moeite moest worden gedaan voor de consumenten die nog op de markt waren. Zoals eerder genoemd, zijn de producten over het algemeen ongedifferentieerd en kunnen consumenten makkelijk van bouwmarkten switchen. Hierbij speelt de prijsconcurrentie wederom een grote en bedreigende rol. Bij bouwmarkten treedt er een stijging in winkeloppervlakte op, terwijl de omzet daalt, wat resulteert in veel overcapaciteit. Hierdoor rijst de vraag waarom franchisegevers toch (blijven) kiezen voor een stijgend winkeloppervlakte.

Uit de voorgaande aspecten kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een sterke interne rivaliteit, aangezien marktaandeelen voor bouwmarkten over het algemeen dicht bij elkaar liggen. Door het lage onderscheidend vermogen moeten bouwmarkten veel moeite moeten doen om meer marktaandeel te vergaren. Ook de negatieve marktgroei heeft een negatief effect op de rivaliteit, aangezien een stijging van output (aankopen van consumenten) bij concurrenten vandaan moet komen, die deze output liever niet kwijt raken. Ongedifferentieerde producten leiden tot lage prijzen die samen met lage switching costs kunnen leiden tot een prijsoorlog die de interne rivaliteit tussen bouwmarkten alleen maar kan verhogen.

Uit de analyse volgt dat de dreiging van toetreders, de dreiging van substituten en de interne rivaliteit hoog zijn en dat de macht van zowel leveranciers en afnemers relatief klein is. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de markt voor bouwmarkten, de DHZ sector, een gematigd aantrekkelijke markt is. Dit blijkt ook uit onderzoek van Delta Lloyd uit 2007 en 2011 waaruit blijkt dat er relatief weinig toetreders tot de markt zijn (Delta Lloyd, 2007) (Delta Lloyd, 2011).

2. Analyse DHZ sector

2.1. Algemeen

De afgelopen elf jaar is er veel gebeurd en veranderd in de DHZ sector. In deze sectie wordt ingegaan op belangrijke aspecten en veranderingen. Er wordt gekeken naar de periode van 2002 tot en met 2012, vijf jaar voor en vijf jaar na het begin van de financiële crisis in 2007.

2.2. Analyse

Zoals in de inleiding genoemd, wordt in de analyse van het model van Porter geen verschil gemaakt tussen de periode voor het begin van de crisis en de periode na het begin van de crisis. Dit is bewust gedaan, omdat de toetsingperiode van 2002 tot en met 2012 over het algemeen een negatieve groei vertoont, zoals te zien is in figuur zeven. In een onderzoek van de Rabobank in 2004, bleek dat er in 2003 al sprake was van een afnemende groei ten opzichte van 2002, dalende marges door prijsconcurrentie en dalende consumenten bestedingen. Deze trend zette zich voort in 2004, waarbij een stijging van het winkelaanbod zorgde voor een intense prijsconcurrentie. Hierbij wordt ook al het probleem van het lage onderscheidend vermogen genoemd, waarbij een aansprekende winkelformule, klantenservice en personeelskennis van belang zijn. Ook het winkeloppervlakte en de focus op schaalvoordelen stijgt, waarbij er wordt ingespeeld op

de wensen van de consument en sprake is van branchevervaging. In deze tijd zijn klanten vooral gericht op een zo compleet mogelijke winkelervaring, waarbij in de bouwmarkt een zo compleet mogelijk aanbod is, zodat klanten alles kunnen vinden voor een klus. Hier wordt de term verdringingsmarkt gebruikt, om aan te duiden dat winkels in de DHZ sector elkaar verdringen voor een significant marktaandeel. Een belangrijke bedreiging die in het onderzoek van de Rabobank wordt genoemd is de stagnatie van de woningmarkt en daling van het aantal verhuizingen (Rabobank, 2004). Dit is een belangrijk gegeven, aangezien de crisis zorgde voor een daling van de woningtransacties, waardoor deze bedreiging door de crisis groter werd. Hierbij is er, zoals eerder genoemd, een duidelijk verband tussen de woningmarkt en de DHZ sector.

In 2005/2006 heeft de Rabobank wederom een onderzoek gedaan naar de DHZ sector. Hieruit blijkt dat er al enige jaren daarvoor sprake is van een afname van het aantal winkels in de DHZ sector, terwijl het winkelloppervlakte blijft groeien. In 2004 zouden consumenten minder hebben uitgegeven aan artikelen binnen deze sector, waardoor de omzet daalt en marges onder druk staan (dit speelt prijsconcurrentie in de hand). Ook hier wordt de focus op schaalvoordelen genoemd en de vraag van consumenten om een zo compleet mogelijk winkelaanbod te generen binnen één winkel. De branchevervaging zet zich voort, waarbij producten zoals planten en tv's nu ook tot het assortiment van bouwmarkten behoren. Toetreders vanuit het buitenland kunnen een probleem vormen en bij bedreigingen noemt Rabobank wederom de stagnering van de woningmarkt. Wat echter opvalt is dat de Rabobank als bedreiging in 2005/2006 de economische recessie noemt, wat consumenten volgens de Rabobank moet stimuleren om meer DHZ artikelen te kopen (Rabobank, 2006). Dit is een belangrijk gegeven, aangezien consumentenbestedingen aan DHZ artikelen zijn gedaald. Daarnaast wordt er in deze scriptie aangenomen dat de financiële crisis begon in augustus 2007, waardoor men kan afvragen of er in de DHZ sector sprake was van een eerdere recessie.

Uit onderzoek van de ABN AMRO uit 2007 blijkt dat er in 2006 echter ook positief nieuws is. Zo zou de economie weer redelijk hersteld zijn en neemt het consumentenvertrouwen weer toe. Het aantal winkels daalt echter nog steeds, waarbij vooral speciaalzaken failliet gaan, waardoor bouwmarkten meer marktaandeel winnen door de focus op schaalvoordelen (ABN AMRO, 2007).

Uit verschillende andere onderzoeken, zoals die van marktonderzoeker Dutch Market Insights, blijkt dat de jaren 2006/2007 het keerpunt zouden zijn voor de slechte periode daarvoor (DMI, 2007₁). Hierbij zetten andere trends zich echter wel voort. Grote DHZ winkels winnen marktaandeel op de kleinere winkels, de focus op prijsconcurrentie leidt tot een prijzenoorlog en branchevervanging wordt groter (DMI, 2007₂).

De focus op prijs is goed te zien in figuur acht, waarin advertenties van de Praxis en de Gamma zijn te zien uit 2013. Bij Praxis kon men kortingscoupons inleveren van alle bouwmarkten en tuincentra en bij de Gamma werd een laagste prijsgarantie gegeven. Dit worden most-favoured nation clauses genoemd, waarbij een onderneming zich toelegt op een bepaalde prijs en met de consument 'afspreekt' dat zij in het geval van een prijsdaling, deze lagere prijs krijgt en het verschil tussen de huidige en lagere prijs terug krijgt indien het product al gekocht is (Motta, 2004).

de kortingsbonnen van alle bouwmarkten en tuincentra nu ook geldig bij praxis

5 dagen volop actie

15% korting op alles

Afm. (ix0): 30x45 cm. 79.95 39.97	Afm. (ixbvd): 75x125x50 cm. 156.00 78.00
2. Hanglamp Marilyn Ø 32 cm. 32.95 16.47	4. Hanglamp Lis Ø 40 cm. 52.50 26.25

de laagste prijs van Nederland!

Goedkoper kan het niet, maar in het onwaarschijnlijke geval dat u dat toch constateert krijgt u van ons het verschil terug en 10% van de lagere prijs. Kijk op GAMMA.nl voor de voorwaarden

Figuur 8⁴⁰: Advertentie Praxis en Gamma 2013.

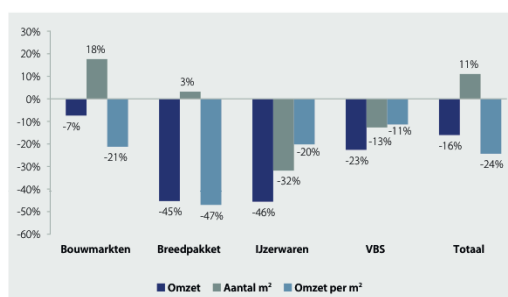
Uit een onderzoek van de ABN AMRO uit 2008, blijkt dat 2007 niet het rooskleurige jaar werd dat men verwachtte. De eerste helft van 2007 kende weliswaar een groei, maar dit

⁴⁰ (Boer, van Genugten & Voss) (Gamma, 2013).

werd voornamelijk veroorzaakt door een stijgende prijs en marge en niet door toenemende verkopen. In de tweede helft van 2007 wordt dan ook een daling van de omzet geconstateerd, wat tevens het begin van de financiële crisis markeert. In 2007 nemen het aantal winkels en de omzet wederom af, verzamelen bouwmarkten steeds meer marktaandeel door onder andere schaalvergroting en zet de brancheervaging zich voort (ABN AMRO, 2008).

In 2009 heeft de Rabobank weer een onderzoek gedaan naar de DHZ sector, waarbij wederom een stijging van winkeloppervlakte en brancheervaging wordt genoemd. Hierbij wordt echter ook de toenemende samenwerking en concentratie op de markt genoemd, waarbij de opkomst van online verkopen een steeds grotere bedreiging vormt. Ook het lage onderscheidende vermogen van onder ander bouwmarkten blijft een terugkerend probleem, waarbij de focus op prijsconcurrentie en de prijsgevoeligheid van consumenten ligt. De focus zou hier echter moeten liggen op verbetering van de service naar klanten, de kennis van het personeel en de volledigheid van het assortiment. Termen zoals verdringingsconcurrentie en schaalvergroting worden weer aangehaald om de markt te typeren en ook de stagnering van de woningmarkt wordt genoemd als een bedreiging voor de markt. Een nieuwe bedreiging die hierbij wordt genoemd is de overheid, die sterk optreedt met betrekking tot onder ander openingstijden en import. Consumentenbestedingen staan wederom onder druk, aangezien het vertrouwen in de economie door de financiële crisis is afgenomen. Ook in dit onderzoek wordt het lage onderscheidende vermogen van bouwmarkten genoemd, wat een oorzaak is van de hevige concurrentie tussen bouwmarkten. Hierbij moet worden gedacht aan ongedifferentieerde producten en winkelervaring. Ook hier worden assortiment en personeel genoemd als goede focuspunten om wel te kunnen onderscheiden (Rabobank, 2009).

Uit onderzoek van de ING uit 2011 blijkt dat in de periode 2008-2010 veel ontwikkelingen die eerder zijn genoemd zich wederom voort hebben gezet. Zo was er sprake van toenemende brancheervaging en schaalvergroting, negatieve omzet groei, slecht consumentenvertrouwen en groeiend marktaandeel voor bouwmarkten. Daarnaast is er ook sprake van een dalend aantal verkochte woningen. ING geeft aan dat er eigenlijk structureel sprake is van lage groei in de DHZ sector. Hiervoor worden verschillende oorzaken aangewezen, waaronder het toenemende gebruik van duurzame producten, waardoor DHZ artikelen grotendeels overbodig worden (alleen op de langere termijn zullen deze producten nog nodig zijn). Daarnaast klussen mensen in het algemeen minder, waardoor er een trend zichtbaar is richting de focus op wooninrichting, zoals bij de Karwei al te zien is. Het jaar 2011 zou volgens ING een iets betere groei vertonen, zoals ook te zien is in figuur zes (Mulder, Walraven, & Witteveen, 2011). In 2012 heeft de ABN AMRO wederom een onderzoek gedaan naar de DHZ sector. Hieruit blijkt dat er al



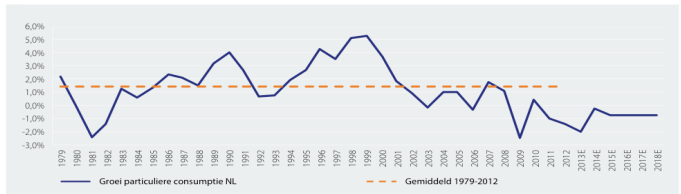
Figuur 9⁴¹: Ontwikkelingen 2005 – 2012.

enkele jaren sprake is van een dalend omzetvolume, waarbij onder andere brancheervaging en schaalvergroting een rol spelen. Ook de prijsgevoeligheid van consumenten is nog steeds belangrijk, aangezien onder ander bouwmarkten zich nog steeds op prijzen focussen. De verkoop van DHZ artikelen daalt nog steeds, terwijl het winkeloppervlak

⁴¹ (Boer, van Genugten & Voss, 2013).

IJzerwaren winkels en breedpakketzaken worden het hardst getroffen door de financiële crisis en krimpen met bijna 50 procent. De woningmarkt is nog steeds slecht, waardoor het onderscheidend vermogen van een winkel extra belangrijk wordt. De opkomst van online winkels is voor de DHZ sector een grote dreiging geworden nu onder andere Bol.com DHZ artikelen gaat verkopen (ABN AMRO, 2012).

Het ziet er echter niet naar uit dat consumenten in de komende maanden, of zelfs komende jaren, significant meer gaan kopen. Rabobank heeft in het begin van 2013 een prognose



Figuur 10⁴²: Ontwikkelingen 2005-2012.

Hieruit blijkt dat vanaf 2002 de groei van de particuliere consumptie gemiddeld genomen negatief is en dat deze vanaf 2011 niet meer positief wordt. Dit is uiteraard een prognose, dus de toekomst moet uitwijzen of de groei van de consumptie daadwerkelijk negatief blijft voor de komende jaren.

2.3. Discussie

Uit de bovenstaande analyse van de DHZ sector in de periode 2002 – 2012 blijkt dat er verschillende ontwikkelingen zich voordoen door de hele periode. Daarnaast wordt deze periode gekenmerkt door een structurele negatieve groei, waardoor een scheiding van voor het begin van de crisis en na het begin van de crisis moeilijk is. Er kan worden geconcludeerd dat de DHZ sector al meer dan tien jaar in gevaarlijk water verkeerd, waardoor structurele veranderingen noodzakelijk zijn.

Samenvatting

Uit de analyse van het vijf krachten model is gebleken dat er sprake is van een gematigd aantrekkelijke markt, waarbij de dreiging van toetreders, de dreiging van substituten en de interne rivaliteit hoog zijn en de macht van zowel leveranciers en afnemers relatief klein is. Over het algemeen kan er dus worden geconcludeerd dat de interne rivaliteit een belangrijke rol speelt bij het bepalen van strategieën.

In de analyse van de DHZ sector voor de jaren 2002 – 2012, is naar voren gekomen dat het over het algemeen sprake is van een negatieve groei. Hierbij spelen de volgende aspecten een belangrijke rol: afnemende groei, dalende marges door prijsconcurrentie, dalende consumentenbestedingen, dalend consumentenvertrouwen, prijsgevoeligheid van consumenten, laag onderscheidend vermogen van bouwmarkten, stijgend winkeloppervlakte, schaalvergroting om schaalvoordelen te benutten, ontwikkeling kwaliteit van personeel, branchevervaging, verdringingsmarkt, stagnatie woningmarkt, stijgend marktaandeel van bouwmarkten, toenemende samenwerking en concentratie op de markt en opkomst van de online retail.

In het volgende hoofdstuk wordt er gekeken naar jaarverslagen van de franchisegever Intergamma om te kijken of de conclusie uit de analyses terug te vinden is in de toepassing van strategieën. Hierbij wordt gekeken naar de jaarverslagen uit 2003⁴³ tot en met 2012.

⁴² (Boer & van Genugten, 2013).

⁴³ Het jaarverslag uit 2002 was niet beschikbaar.

Analyse jaarverslagen Intergamma

Inleiding

Om te onderzoeken of franchisegevers en franchisenemers van bouwmarkten de ontwikkelingen op de markt meenemen in de ontwikkelingen van hun strategieën, wordt er een analyse gemaakt van de jaarverslagen van Intergamma, waarbij aan het einde wordt gekeken welke overeenkomsten en welke verschillen te vinden zijn tussen de analyse van het vijfkrachten model en de DHZ sector en de analyse van de jaarverslagen van Intergamma.

1. Jaarverslagen Intergamma

1.1. Analyse

Volgens berichten uit het jaarverslag van 2003 is het voor de DHZ sector een moeizaam jaar geweest, waarbij bestedingen aan DHZ artikelen terug liepen. Daarentegen zijn er ook berichten over een focus op schaalvergroting en een stijging van het marktaandeel van bouwmarkten. Bij Intergamma was er sprake van een omzetstijging van tien procent, wat te wijten is aan de eerder genoemde schaalvergroting. Targets die in eerdere jaren met betrekking tot de geconsolideerde winst na belasting zijn gezet, zijn behaald en meerdere nieuwe bouwmarkten zijn geopend. Er wordt gestart met het beter opleiden van personeel, waardoor er meer kennis aanwezig is in de bouwmarkten. In 2004 wordt een kleine groei verwacht, maar de berichten in het jaarverslag zijn niet positief aangezien er sprake is van een stagnerende woningmarkt. De directie verwacht wel een doorgaande trend met betrekking tot schaalvergroting, groeiend marktaandeel van bouwmarkten en prijsconcurrentie (Intergamma, 2004).

In het jaarverslag van 2004 zijn er dezelfde berichten als in 2003 te vinden. Groei is niet toegenomen en ook consumentenbestedingen stijgen niet. Bouwmarkten behouden de focus op schaalvergroting en het marktaandeel is wederom gestegen. De gerealiseerde omzetstijging van vijf procent is weer te danken aan de schaalvergroting en targets uit vorige jaren zijn wederom gehaald. Er worden betere strategieën gevormd, waarbij commercieel gezien de focus komt te liggen op goedkope inkoop, personeel en klantenbinding. Het onderscheidend vermogen van Intergamma ligt volgens de directie in de formules en de manier waarop deze worden uitgevoerd om de klant van dienst te zijn. Marketing, kennis en klantvriendelijk personeel spelen hier een grote rol in. In 2005 wordt geen groei verwacht en de berichten in het jaarverslag zijn nog steeds niet positief over de economie en de woningmarkt. Er wordt wederom een stijging van het marktaandeel van bouwmarkten verwacht, waarbij kleinere bedrijven zullen verdwijnen. Hier worden echter ook de eerste ongeruste berichten getoond over het steeds groeiende winkeloppervlak en de dalende consumentenbestedingen (Intergamma, 2005).

Volgens berichten uit het jaarverslag van 2005 is er in 2005 sinds lange tijd sprake van aan daling van de omzet in de DHZ sector. Ook de consumentenbestedingen zijn afgenomen, terwijl het winkeloppervlak nog steeds toeneemt. In de strategieën wordt verder gegaan met de focus op klantenbinding en kwaliteit van het personeel. In dit jaarverslag noemt de directie enkele bedreigingen voor bouwmarkten, waaronder de toetreding van buitenlandse bouwmarkt formules en de toenemende concentratie bij leveranciers. Ook in 2006 wordt geen groei verwacht voor de sector, maar verwacht men dat het winkeloppervlak zal blijven stijgen, ondanks de ongeruste berichten uit het vorige jaarverslag. Ook het consumentenvertrouwen is negatief, wat zorgt voor dalende consumentenbestedingen. Een belangrijk punt dat de nieuwe algemeen directeur noemt, is het lage onderscheidende vermogen van bouwmarkten, waarbij Intergamma meer onderscheid moet aanbrengen tussen de formules die zij bezit om zo beter te kunnen

concurreren met de andere bouwmarkt formules. Hierdoor werden in 2005 onder andere meer producten van het eigen merken toegevoegd aan het assortiment (Intergamma, 2006).

In het jaarverslag van 2006 zijn er berichten over een groei van de omzet in de DHZ sector, waarbij het consumentenvertrouwen en consumentenbestedingen zijn toegenomen. Ook het winkeloppervlak en het marktaandeel van bouwmarkten is toegenomen. Er wordt een nieuwe strategie op de winkelvloer toegepast, naar aanleiding van een teleurstellend klanttevredenheidsonderszoek. Hierbij wordt gefocust op de klant, waarbij het personeel dient te luisteren, uit moet zijn op het beste resultaat en bovenal moet samenwerken met de klant om tot het beste advies te komen. In 2007 worden dezelfde resultaten verwacht, wat moet leiden tot een positieve groei en omzetsijging. De woningmarkt blijft zwak, maar de vooruitzichten zijn goed. Ook het winkeloppervlak wordt verwacht weer toe te nemen door schaalvergroting. Branchevervanging gaat een grotere rol spelen nu de tuin als een verlengstuk van het huis wordt beschouwd. Bouwmarkten werken vooral aan hun imago als voordelig, om zo de prijsgevoelige consumenten binnen te halen. Dit lokt echter prijsconcurrentie uit, waardoor de focus steeds verder op prijs komt te liggen (Intergamma, 2007).

Volgens berichten uit het jaarverslag van 2007 is er in de eerste helft van 2007 sprake geweest van sterke groei. Dit werd onder andere veroorzaakt door het toegenomen vertrouwen van consumenten. Door de financiële crisis daalde dit vertrouwen in de tweede helft van 2007 echter drastisch. Er was wederom sprake van een groei in winkeloppervlak door opening van bouwmarkten en uitbreiding van bestaande bouwmarkten. In 2007 is ook gewerkt aan de relatie met de klant door middel van het in 2006 ingevoerde PrimaKLUS, waarbij de klant centraal wordt gesteld. In 2008 wordt een lage groei verwacht door dalend vertrouwen en dalende bestedingen van consumenten. Het winkeloppervlakte zal in 2008 wederom stijgen en er wordt gewerkt aan de kwaliteit van werknemers. Schaalvergroting wordt gebruikt om een zo groot mogelijk marktaandeel te vergaren. Ook verschillende reuring acties worden gebruikt om de klant naar een bouwmarkt te lokken (Intergamma, 2008).

In het jaarverslag van 2008 zijn er berichten over verslechtering van de omzetgroei, waarbij consumentenvertrouwen verder daalt en ook bestedingen verder afnemen. Het winkeloppervlak en het marktaandeel van bouwmarkten zijn echter wederom toegenomen. De omzetgroei die is gerealiseerd, wordt echter al jaren veroorzaakt door schaalvergroting en de opening van nieuwe bouwmarkten. Terwijl marges dalen, wordt er meer geld gestoken in het opleiden van het personeel conform de PrimaKLUS strategie. In 2009 wordt er door de financiële crisis een negatieve groei verwacht. Ook de bestedingen zullen dalen, door een gebrek aan vertrouwen van consumenten. Stagnatie van de woningmarkt wordt hier als een grote bedreiging gezien, waarbij het toenemende winkeloppervlakte voor problemen kan zorgen. Wedstrijden tussen verschillende bouwmarkten worden ingelast om klanten een zo goed mogelijke service te geven. De beoordeling van deze wedstrijden wordt voor een groot deel gebaseerd op de gerealiseerde omzet. Dit wakkert de concurrentie echter aan, waarbij de focus niet perse op de klant, maar juist het aantal verkopen en de omzet ligt (Intergamma, 2009).

Volgens het jaarverslag uit 2009 is het jaar 2009 slechter geworden dan verwacht, waarbij het lage consumentenvertrouwen een sterk negatief effect had op de bestedingen. Ook de woningtransacties lopen sterk terug, waardoor er sprake is van een sterke omzetsdaling in de DHZ sector met vijf procent. Het marktaandeel van bouwmarkten is door de prijsgevoeligheid van consumenten en schaalvergroting toegenomen tot 72,4 procent. Het winkelvloeroppervlakte neemt toe en strategieën worden wederom herdacht. Consumenten worden steeds actiegevoeliger, waardoor actieperiodes toenemen in

frequentie en duur. Personeel wordt verder opgeleid om de klant zo goed mogelijk te woord te kunnen staan. Klantgerichtheid en klanttevredenheid, bevrediging van consumentenbehoeftes, inkoopvoordelen en schaalvoordelen vormen focuspunten in nieuwe strategieën. In 2010 wordt een verdere daling van de omzet in de DHZ sector verwacht, waarbij consumentenvertrouwen en bestedingen verder zullen afnemen. De schaalvergroting en opening van nieuwe winkels gaat echter verder, waardoor het winkelloppervlak verder zal stijgen. De service naar de klant wordt uitgebreid met een verbeterde website en media-aandacht (Intergamma, 2010).

In het jaarverslag uit 2010 is er sprake van berichten over daling van de omzet, het consumentenvertrouwen en de bestedingen. Ook de woningmarkt vertoont toenemende negatieve groei, terwijl het marktaandeel en het aantal bouwmarkten wederom is gestegen. Schaalvergroting en aanpassing van strategieën zetten zich voort, terwijl beter wordt ingespeeld op de behoeftes van consumenten met betrekking tot aanbod en service. Ook de trainingen van personeel worden voortgezet en strategieën worden ontwikkeld omtrent productinformatie en assortiment. In 2011 wordt er enige verbetering van de DHZ markt verwacht. Hierbij wordt echter niet uitgegaan van een stijging in woningtransacties en blijft het consumentenvertrouwen laag. De stijging van het winkelvloeroppervlakte neemt iets af en er wordt een negatieve marktontwikkeling verwacht. Er is sprake van sterke concurrentie tussen bouwmarkten, die in de loop van 2011 niet zal afnemen. Imagooverandering speelt een grote rol om klanten te trekken, waarbij zelfs bekende televisiecampagnes worden aangepast. Ook assortimenten worden herzien en nieuwe acties worden bedacht (onder andere op het internet, waaraan deelname toeneemt) (Intergamma, 2011).

Volgens berichten uit het jaarverslag uit 2011 is er wederom sprake van een krimp in de DHZ sector, waarbij niet alleen bestedingen laag zijn, maar het consumentenvertrouwen teleurstellend laag is. Ondanks deze berichten is het marktaandeel van bouwmarkten gestegen. De situatie op de woningmarkt is echter niet verbeterd, waardoor niet alleen bouwmarkten, maar ook consumenten zich zorgen maken. De omzet in de sector is gedaald met vier procent, terwijl franchisenemers blijven investeren in bouwmarkten, waardoor het winkelvloeroppervlakte wederom is gestegen. Ook investeringen in personeel gaan verder en verbeteringen worden aangebracht in de centrale inkoop bij Intergamma, waarbij de focus op kostenbesparingen ligt. Er wordt gekeken naar de behoeften van consumenten die elk jaar veranderen en waar een bouwmarkt op in zou moeten spelen. Hierdoor is het assortiment uitgebreid met meer producten en betere kwaliteit. Ludieke marketing acties nemen toe, waarbij tv en post een belangrijke rol spelen. Hierbij wordt voor het eerst de dreiging van online/digitale aankopen genoemd, waarbij Intergamma hierop probeert in te spelen. In dit jaarverslag wordt een lijst gegeven met de belangrijkste redenen om te kiezen voor een bepaalde bouwmarkt. Zoals eerder gezien in het onderzoek van Randstad speelt de afstand die een consument moet afleggen een grote rol. Consumenten gaan het liefst naar de dichtstbijzijnde bouwmarkt. Hierbij zijn onder andere een uitgebreid assortiment en een lage prijs ook belangrijk. In 2012 verwacht de directie geen verbeteringen in de economie en zal het vertrouwen van consumenten historisch laag zijn. Ook de woningmarkt zakt verder weg, maar franchisenemers durven het nog wel aan om nieuwe bouwmarkten te openen, wat leidt tot een toename van het winkelvloeroppervlakte. De omzet zal wederom dalen, waarbij de focus op kostenbesparingen steeds belangrijker wordt (Intergamma, 2012).

Uit het jaarverslag van 2012 blijkt dat er ook in 2012 sprake was van negatieve groei op de DHZ markt en de woningmarkt. Het consumentenvertrouwen is wederom laag, waarbij de directe opmerkt dat deze zelfs lager is dan in 2009, wat zij aanmerken als het begin van de crisis. Hier valt echter over te twisten, aangezien in deze scriptie wordt aangenomen

dat er sinds augustus 2007 sprake is van een crisis. Dit is ook terug te zien in eerdere berichten uit 2007, waarin wordt gezegd dat er in de tweede helft een sterke daling van het consumentenvertrouwen is geconstateerd. Er is in 2012 wederom sprake van een toename van het aantal bouwmarkten, terwijl de omzet hiervan daalt. Het marktaandeel van bouwmarkten is echter weer gestegen. Implementering van formules wordt belangrijker, waarbij er sprake is van specifieke formulestrategieën. Marges nemen af, terwijl nieuwe strategieën worden toegepast die moeten aansluiten op de wensen van de consument. Hierbij wordt de focus gelegd op betere inkoop en kwaliteit van producten, waarbij bevoorrading en correcte weergave van deze voorraad essentieel is. Ook de opleiding van personeel staat centraal, waarbij werknemers trainingen krijgen om de klant beter van dienst te kunnen zijn. Daarnaast is er een nieuwe strategie met betrekking tot de klant toegepast, waarbij de klant centraal staat en niet alleen geholpen kan worden in de bouwmarkt zelf, maar bijvoorbeeld ook op internet. Kostenbesparing speelt wederom een grote rol om marges niet verder te laten dalen. Er wordt een nieuwe prijsstelling gebruikt, waarbij wordt gekeken naar het product zelf en de belangrijkheid voor de consument. Hiermee wordt getracht een zo voordelig mogelijk assortiment samen te stellen dat in lijn ligt met de wensen en prijsverwachtingen van consumenten. Er wordt aandacht geschonken aan het onderscheidend vermogen van bouwmarkten, waarbij een goede communicatie belangrijk is. Door branchevervaging wordt het decoratieve aspect van bouwmarkten steeds belangrijker. In 2013 wordt verwacht dat de woningmarkt verder zal dalen, waardoor bouwmarkten het nog zwaarder krijgen en de omzet in de DHZ sector een negatieve groei kent. Er wordt verwacht dat er nog enkele bouwmarkten worden geopend, terwijl de online verkoop van Intergamma van de grond komt. De vooruitzichten voor 2013 zijn slecht, waardoor ook het consumentenvertrouwen verder wegzakt (Intergamma, 2013).

In de jaren 2002 tot en met 2004 is er sprake van een omzetsijging. In het jaar 2005 daalt de omzet, waarna hij tot en met het jaar 2008 weer stijgt. Vanaf het jaar 2009 loopt de omzet echter weer terug. In 2012 ligt de omzet op het niveau van 2004, waardoor de omzet van Intergamma is gedaald met twaalf procent na het begin van de financiële crisis (Intergamma, 2013) (Intergamma, 2012).

1.2. Vergelijking analyse vijfkrachten model en DHZ sector

De drie analyses die zijn uitgevoerd, de vijfkrachten analyse, de analyse van de DHZ sector en de analyse van de jaarverslagen van Intergamma, geven alle drie aan dat het niet goed gaat met de sector. Ondanks de lage toe- en uittreding barrières is er sprake van een lage toetreding tot de markt. Als de andere twee analyses hiernaast worden gelegd, blijkt dat er sprake is van een wegzakkende markt die gekenmerkt wordt door een hoge mate van concurrentie zonder onderscheidend vermogen. De stijging van het winkeloppevlakte is vooral te danken aan uitbreidingen, reorganisatie of vervanging van al bestaande bouwmarkten. Vooral kleinere DHZ winkels verdwijnen, waardoor het over het algemeen sprake is van een daling van het aantal winkels in de DHZ sector.

Er zijn een aantal overeenkomsten en verschillen te vinden in de verschillende analyses, waarbij gefocust wordt op de analyses van de DHZ sector en de jaarverslagen van Intergamma. Zo spreken beide analyses van dalende bestedingen en schaalvergroting. Daarnaast wordt er bij beiden gefocust op ontwikkeling van personeel en de centraal stelling van de klant en haar behoeftes. Er wordt gesproken over hoge prijsconcurrentie, terwijl de woningmarkt stagneert en het marktaandeel van bouwmarkten stijgt ten koste van kleinere ondernemingen. Er is bij beiden ook sprake van stijgend winkeloppevlak en dalende omzet en marges. Er bestaat een dreiging vanuit toetreders uit het buitenland en er

is sprake van prijsgevoelige consumenten die een dalend vertrouwen kennen. Door branchevervaging ondervinden bouwmarkten steeds meer concurrentie van andere soort winkels en als laatste is er bij beiden sprake van een toenemende concentratie van bouwmarkten.

Er zijn echter ook een aantal verschillen die niet of in mindere mate in de analyses voorkomen. Zo wordt er in de analyse van de DHZ sector veel gesproken over het onderscheidend vermogen van bouwmarkten en vormt de opkomst van de online retail een grote bedreiging. In de jaarverslagen van Intergamma wordt hier echter bijna geen aandacht aan geschonken, waardoor men kan afvragen of Intergamma wel de beste strategie toepast op haar bedreigingen. Daarnaast komt de toenemende concentratie van leveranciers in bijna elk jaarverslag terug, terwijl in de analyse van de DHZ sector hier bijna geen aandacht aan wordt besteed. Als laatste spreken de jaarverslagen over een toename van het aantal winkels, terwijl er in de DHZ sector over het algemeen sprake is van een afname van het aantal winkels. Zoals eerder besproken heeft dit te maken met de toename van het marktaandeel van bouwmarkten en de verdwijning van veel kleinere ondernemingen. Hierdoor is Intergamma in staat om over het algemeen meer winkels te openen dan ze hoeft te sluiten, ten koste van kleinere ondernemingen die wel moeten sluiten.

De analyse van Porter voegt hier nog een geringe macht van leveranciers en afnemers aan toe. Omdat consumenten echter prijsgevoelig zijn, moeten bouwmarkten oppassen met de prijsstelling. Een te hoge prijs kan namelijk zorgen voor het uitblijven van aankopen, waarbij consumenten echter geen directe of indirecte macht op de prijsstelling hebben. Daarnaast worden consumenten actiegevoeliger en wachten langer met aankopen. Ook in deze analyse komt het lage onderscheidend vermogen terug, waarbij bouwmarkten concurreren met ongedifferentieerde producten die perfecte substituten voor elkaar zijn. Hierdoor ontstaat er een concurrentie gebaseerd op prijs, welke wordt versterkt door de prijsfocus van consumenten. Daarnaast is uit eerdere analyse gebleken dat er sprake is van een lokale concurrentie met een gemiddelde concentratie van ondernemingen en monopolistische concurrentie.

Samenvatting

In de analyse van de jaarverslagen komen veel aspecten terug, die ook in de analyse van de DHZ sector te vinden zijn. Termen die hierbij een belangrijke rol spelen, zijn: terug lopende bestedingen, schaalvergroting, stijgend marktaandeel van bouwmarkten, opleiden van beter personeel, omzetsijging van Intergamma in de eerste jaren, goedkope inkoop, klantenbinding, stijgend winkeloppervlak, stijgend aantal winkels, toenemende concentratie leveranciers, negatief consumentenvertrouwen, branchevervaging, stagnatie van de woningmarkt, focus op klantgerichtheid, uitbreiding assortiment, afnemende marges en kostenbesparingen.

Hierbij worden echter belangrijke termen zoals, laag onderscheidend vermogen, prijsconcurrentie en de opkomst van online retail, bijna niet genoemd, terwijl deze een significante rol spelen in de concurrentie op de DHZ markt.

Aanbeveling

Inleiding

De strategieën die bouwmarkten gebruiken, hebben over het algemeen de laatste jaren niet tot een verbetering van de omzetontwikkeling geleid. Dit komt onder andere door de verkeerde focus, waarbij in dit hoofdstuk wordt ingegaan op een betere focus voor bouwmarkten.

Aanbeveling

Op de doe-het-zelf markt is er de afgelopen elf jaar over het algemeen sprake geweest van een negatieve omzetontwikkeling. Aangezien de bestedingen aan DHZ artikelen sterk gerelateerd zijn aan de woningtransacties, is er ook een sterke daling in deze bestedingen te zien. Door de financiële crisis is de zwakke positie van de woningmarkt verslechterd, waardoor de omzet en bestedingen in de DHZ sector in de afgelopen jaren snel zijn gedaald. Een belangrijk probleem hierbij, is het lage onderscheidend vermogen van bouwmarkten en de prijsconcurrentie die voortkomt uit de verkoop van ongedifferentieerde producten. Voor bouwmarkten is het over het algemeen moeilijk om te differentiëren op producten, aangezien deze in vrijwel alle bouwmarkten hetzelfde zijn. Het onderscheidend vermogen van een bouwmarkt moet dan ook vanuit de bouwmarkt zelf en het imago van de bouwmarkt komen. Consumenten moeten weten bij welke bouwmarkt ze voor een specifieke klus het beste terecht kunnen. Zo weten consumenten dat Karwei bekend staat als een decoratieve winkel. Intergamma ziet de Gamma als meest voordelige bouwmarkt, maar dit hoeft in de ogen van de consument echter niet zo te zijn. Het is dus belangrijk dat het imago dat een bouwmarkt voor ogen heeft, ook overkomt op de consument. Hierbij kan een imago-onderzoek onder consumenten worden gestart, zodat bouwmarkten te weten komen wat het daadwerkelijke imago is dat ze hebben.

Bij bouwmarkten is over het algemeen dus geen sprake van een sterke reputatie of loyaliteit van klanten. Klanten kiezen vaak de bouwmarkt die het dichtst bij huis is en welke het meest complete aanbod heeft. Hierbij kunnen bouwmarkten proberen om switching costs te verhogen, maar door de prijs- en actiegevoeligheid van consumenten is het allereerst noodzakelijk dat bouwmarkten een zo compleet mogelijk winkelaanbod genereren. Hierbij speelt branchevervanging een grote rol, aangezien consumenten opzoek zijn naar een zo compleet mogelijk aanbod, waarbij alles aanwezig is voor het uitvoeren van een klus. Niet alleen andere bouwmarkten en DHZ winkels behoren tot de concurrenten van bouwmarkten, maar ook van tuincentra en woonwinkels ondervinden bouwmarkten steeds meer concurrentie. Een groot probleem dat zich hierbij voordoet, is de ontwikkeling van duurzame producten, waaraan consumenten minder onderhoud hebben, waardoor de bestedingen van DHZ artikelen nog verder terug lopen en assortimentuitbreiding met betrekking tot wooninrichting noodzakelijk is. Daarnaast spelen ook de kennis van het personeel en de winkelervaring van consumenten een grote rol. Consumenten eisen steeds meer gevarieerde kennis van het personeel en verwachten dat het personeel elke vraag kan beantwoorden. Ook kwaliteit van zowel de producten als het personeel speelt hierbij een belangrijke rol, zodat consumenten het gevoel hebben dat ze als klant centraal staan en dat er alles aan gedaan wordt om tot een goede uitkomst te komen. Met andere woorden: Het imago van een bouwmarkt moet worden bevestigd in de winkelervaring en de kwaliteit van de bouwmarkt.

Hierbij is het ook van belang om een onderzoek uit te voeren naar de efficiëntie van de opleidingen van het personeel en de payoff hiervan, om te onderzoeken of deze opleidingen financieel gezien iets opleveren voor bouwmarkten. Er ligt een grote focus op de training en kennis van het personeel. Consumenten lijken hier echter geen genoeg mee te nemen,

waardoor bouwmarkten met opleiding en kennis van het personeel als het ware ‘achter de feiten aanlopen’. Hierbij is in feite sprake van asymmetrie tussen de behoeftes van consumenten en het beleid van een bouwmarkt, waarbij het personeel over te weinig kennis beschikt in de ogen van de consument. Het is daarom belangrijk dat bouwmarkten weten wat de payoff van een opleiding is en welke kennis consumenten verwachten van het personeel in een bouwmarkt.

Daarnaast zijn goede afspraken met leveranciers noodzakelijk voor onder andere kostenbesparing en kwaliteit. Zo kunnen er afspraken worden gemaakt over informatiesessies, waarbij personeel meer te weten komt over de producten van de leverancier. Hierdoor krijgen klanten een betere service wat kan leiden tot betere verkoopcijfers.

Er ligt een te grote focus op schaalvergroting, waardoor afnemende omzetten resulteren in overcapaciteit. Dit speelt prijsconcurrentie in de hand en kan leiden tot ongewenste lage prijzen.

Een belangrijk focus punt is de opkomende online retail. Webshops worden steeds populairder, waarbij mensen met één vinger op de knop iets kunnen kopen. Veel bouwmarkten zijn bezig met de ontwikkeling van eigen webshops en afhaalpunten voor bestelde artikelen. Door de steeds verder teruglopende bestedingen in fysieke winkels en de oplopende bestedingen in online winkels is het voor bouwmarkten van belang dat er een grote focus ligt op de ontwikkeling van een goede webshop met voldoende informatie en een uitgebreid assortiment. Hierbij speelt wederom branchevervaging een rol, waarbij consumenten op één site willen kunnen bestellen wat ze nodig hebben. Er kan ook worden ingespeeld op de smartphone generatie, waarbij een app wordt ontwikkeld waar onder andere kortingsacties, openingstijden van specifieke bouwmarkten en advies over het gebruik van producten is te vinden.

Samenvatting

De omzetonwikkeling door de DHZ sector is de afgelopen jaren negatief geweest. Een van de voornaamste redenen hiervoor is het laag onderscheidende vermogen, waarbij de focus op prijsconcurrentie ligt. Het zou echter beter zijn als de focus van prijsconcurrentie, naar een beter onderscheidend vermogen gaat. Bouwmarkten moeten werken aan een beter imago bij consumenten, waardoor consumenten weten waar bepaalde bouwmarktformules voor staan en waar ze op een specifiek gebied de beste service krijgen. Hierbij dient ook de kwaliteit van het personeel, de winkelervaring en het assortiment verbeterd te worden. Er moet ook worden gedacht aan nieuwe kanalen om te verkopen, zoals webshops en wellicht telefoons.

Conclusie en discussie

Inleiding

In deze scriptie zijn er drie verschillende analyses gemaakt. Zo is er gekeken naar de vijf krachten analyse (aan de hand van het model van Porter), de ontwikkelingen binnen de DHZ sector en de jaarverslagen van Intergamma, over de periode 2002 – 2012. Uit deze analyses zou het antwoord op de onderzoeksvraag ‘*Heeft de crisis geleid tot een verandering in de competitie tussen Nederlandse bouwmarkten?*’, naar voren moeten komen. In een korte samenvatting worden de drie analyses nogmaals bij elkaar gebracht en wordt er een conclusie getrokken met betrekking tot de verandering van de competitie tussen Nederlandse bouwmarkten.

Samenvatting analyses

In deze scriptie is allereerst gekeken naar de vijf krachten analyse, waaruit naar voren kwam dat er sprake is van een gematigd aantrekkelijke markt, doordat zowel de dreiging van toetreders, de dreiging van substituten en de interne rivaliteit hoog waren, terwijl de macht van afnemers en leveranciers relatief laag waren. Doordat de concentratie van leveranciers toeneemt, kan echter ook de macht van leveranciers toenemen, waardoor geconcludeerd kan worden dat de DHZ sector geen aantrekkelijke markt is. Omdat er sprake is van een monopolistische concurrentie die dicht tegen volledig vrije mededinging aan ligt, door de homogene assortimenten, is er sprake van een intens winstpotentieel, waardoor een hoog rendement over het algemeen niet te behalen is. In de analyse komt naar voren dat er sprake is van een grote focus op schaalvoordelen en schaalvergroting en dat reputatie en loyaliteit bij consumenten geen rol spelen in de aankoopbeslissing, wat er mede voor zorgt dat er sprake is van een laag onderscheidend vermogen. Het assortiment speelt echter ook een grote rol in dit lage onderscheidende vermogen. Er is over het algemeen sprake van ongedifferentieerde producten, waardoor bouwmarkten perfecte substituten voor elkaar zijn. Het grote probleem hierbij, is de prijsconcurrentie op de markt, waardoor bouwmarkten een steeds lagere prijs stellen om consumenten te trekken.

In de analyse van de ontwikkelingen in de DHZ sector komen nog meer problemen naar boven, waaronder wederom schaalvergroting en laag onderscheidend vermogen worden gevonden. Hierbij is echter ook sprake van veeleisende consumenten en stagnatie van de woningmarkt. Vooral de stagnatie van de woningmarkt zorgt voor veel problemen, aangezien de bestedingen aan DHZ artikelen sterk gerelateerd zijn aan de woningtransacties. Er is ook sprake van branchevervaging, waarbij bouwmarkten steeds meer concurrentie ondervinden van tuincentra en woningwinkels. Door het stijgende aandeel van bouwmarkten neemt de concentratie op de markt toe. In eerdere jaren was er sprake van een ongeconcentreerde markt, maar door het verdwijnen van kleine DHZ zaken, neemt het aandeel van bouwmarkten toe en geeft de HHI een meer geconcentreerde uitkomst. Ook toetreders vanuit het buitenland en vanaf het internet spelen een grote rol in de intensivering van de prijsconcurrentie, waarbij de prijsgevoeligheid van consumenten belangrijk is.

In de analyse van de jaarverslagen van Intergamma komen dezelfde problemen terug, waardoor geconcludeerd kan worden dat er in de DHZ sector sprake is van grote problemen.

Verandering in de competitie?

Een groot probleem bij groei in de periode 2002 – 2007, en eerdere jaren, is de stijgende prijs, waarbij er sprake was van een stijging van de omzet, maar geen stijging van de consumenten bestedingen. Toen de woningmarkt in de periode 2002 – 2007 tekenen vertoonde van krimp, namen de consumenten bestedingen aan DHZ artikelen af. De gestegen marge kon deze

afname van bestedingen enkele jaren compenseren, tot in 2007 de financiële crisis uitbrak en zowel het consumentenvertrouwen als de woningtransacties drastisch daalden. De grote daling in de omzet van bouwmarkten in de periode 2008 – 2012 kan dus worden verklaard door de komst van de financiële crisis. De crisis had ook een groot effect op de afname van het aantal DHZ winkels. Door de sterk dalende consumentenbestedingen gingen veel kleine DHZ winkels failliet, waarbij bouwmarkten steeds meer marktaandeel vergaarden. De vraag blijft echter of de crisis ook heeft gezorgd voor een verandering in de competitie in de DHZ sector. Hierbij moet echter worden geconcludeerd dat dit niet het geval is. Er spelen namelijk verschillende factoren mee in de krimp van de DHZ sector, waarbij de crisis eerder een versterkende dan een veroorzakende factor is geweest. Zoals eerder gezien, vertoont de DHZ in de testperiode voor het begin van de crisis al problemen, die grotendeels werden veroorzaakt door de krimp van de woningmarkt. Hierbij spelen echter nog meer factoren een rol. Zo is het grootste probleem van bouwmarkten het lage onderscheidende vermogen, waarbij prijsconcurrentie een grote rol speelt. De crisis intensiverde deze prijsconcurrentie door de prijsgevoeligheid van consumenten die steeds actiegevoeliger werden. Er zijn echter ook verschillende ontwikkelingen die over het algemeen los staan van de crisis, maar die wel een grote invloed hebben op de DHZ sector. Zo wordt de branchevervanging vooral gestimuleerd door de wens van consumenten om een zo uitgebreid mogelijk assortiment te hebben. Ook de algemene daling in de interesse van consumenten in DHZ artikelen speelt een rol bij de branchevervanging, waarbij bouwmarkten andere producten moeten zoeken waar consumenten nog wel in zijn geïnteresseerd. Consumenten worden steeds veeleisender, waarbij de kennis van het personeel belangrijk is. De ontwikkeling van de wensen van de consumenten en de ontwikkeling van het personeel lopen echter niet helemaal synchroon, waardoor bouwmarkten niet aan de verwachtingen van consumenten kunnen voldoen. Daarnaast worden er steeds meer duurzame producten verkocht, waarbij onderhoud niet regelmatig noodzakelijk is. Als laatste heeft ook de opkomst van de online retail grote invloed op de intensivering van de concurrentie.

Conclusie

Er kan worden geconcludeerd dat de crisis niet heeft geleid tot een verandering in de competitie tussen Nederlandse bouwmarkten, maar dat de crisis hier eerder een versterkende rol in heeft gespeeld. Hierbij moet worden opgemerkt dat er wel een significante trendbreuk te zien is tussen de periodes 2002 – 2007 en 2008 – 2012. Er is over het algemeen echter geen sprake van een significante verandering van de competitie tussen bouwmarkten in Nederland. Door de verkoop van homogene assortimenten, ligt de focus op het onderscheidende vermogen van de verkoper. Doordat er bij bouwmarkten echter sprake is van een laag onderscheidend vermogen vindt de concurrentie over het algemeen via prijsaanpassingen plaats. Dit was voor het begin van de crisis al het geval. De komst van de crisis heeft echter gezorgd voor een daling in het consumentenvertrouwen, waardoor prijsgevoelige consumenten nog prijsgevoeliger werden. Bij bouwmarkten kwam de focus nog meer op prijs te liggen, waardoor consumenten naast prijsgevoelig, ook actiegevoelig werden. Bouwmarkten stellen hierdoor steeds meer verschillende acties in om consumenten te trekken, waardoor het lijkt alsof de competitie veranderd is. Er kan echter worden geconcludeerd dat ontwikkelingen in de periode 2002 – 2007 zich voort hebben gezet in de periode 2008 – 2012, waarbij prijsconcurrentie intensiever werd en waarop de ontwikkelingen over het algemeen een negatief effect hadden.

Discussie

In deze scriptie is gebruik gemaakt van drie verschillende analyses, waarbij verschillende aannames werden gemaakt over de realiteit. Deze aannames hoeven echter geen stand te

houden als er wordt getest met werkelijke waardes. Hierdoor kan de externe validiteit worden aangetast, waardoor conclusies op gemeentelijk niveau niet op landelijk niveau gelden. Een groot probleem hierbij vormde de verzameling van de gegevens. Zo zijn gegevens van een specifieke gemeente niet op het internet te vinden, waardoor er een grootschaliger onderzoek gedaan moet worden om realistische gegevens te verkrijgen.

Als laatste moet worden opgemerkt dat de trendbreuk in de periodes 2002 – 2007 en 2008 – 2012 over het algemeen niet is meegenomen in de analyse van Porter. Dit is gedaan aan de hand van verder onderzoek waaruit bleek dat deze trendbreuk grotendeels werd veroorzaakt door de krimp in de woningmarkt, die zich in eerdere jaren ook had voorgedaan. Hierbij zijn de ontwikkelingen in de DHZ sector niet veranderd, maar werden deze juist versterkt. Voor een beter onderzoek zou er een grotere testperiode kunnen worden gehanteerd, waarbij er gekeken wordt naar jaren waarin de woningmarkt groei kent in plaats van krimp.

Bibliografie

1. ABN AMRO. (2007). *Detailhandel: Doe-het-zelfartikelen*. Amsterdam: ABN AMRO.
2. ABN AMRO. (2011). *Doe-het-zelf artikelen*. ABN AMRO.
3. ABN AMRO. (2012). *Doe-het-zelf artikelen*. ABN AMRO.
4. ABN AMRO. (2008). *Retail: Doe-het-zelf-artikelen*. ABN AMRO.
5. Areeda, P., & Turner, D. (1975). Predatory Pricing and Related Practices under Section 2 of the Sherman act. *Harvard Law Review* (88(4)), 697-733.
6. Arts, S., Martin, L., & Simons, R. (2013). *De opkomst van de Gamma cultuur*. Retrieved Mei 29, 2013 from Renda: <http://www.renda.nl/www.renda.nl/wonen-in-de-sixties/de-opkomst-van-de-Gamma-cultuur.173939.lynkx>
7. Baden-Fuller, C., & Stopford, J. (1994). *Rejuvenating the Mature Business*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2010). *Economics of Strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons.
9. Boer, A., van Genugten, Y., & Voss, J. (2013). *Thema update: Doe-het-zelf*. Rabobank Cijfers & Trends.
10. Bonanno, & Vickers. (1988). Vertical Separation. *Journal of Industrial Economics* (36(3)), 257-265.
11. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Coopetition*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
12. Brickley, J., Dark, F., & Weisbach, M. (1991). An Agency Perspective on Franchising. *Financial Management* , 27-35.
13. Brunnermeier. (2008). Deciphering the Liquidity and Credit Crunch 2007-08. *NBER Working Paper Series* .
14. CBS Statline. (2013, juli). *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Retrieved juli 7, 2013 from Statline: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/>
15. Centraal Bureau voor de Statistiek. (2013, 05 02). Indexcijfers omzet voor winkels in doe-het-zelfartikelen. CBS.
16. Ceta Bever. (2013). *Producten*. Retrieved juli 03, 2013 from cetabever.nl: <http://www.cetabever.nl/producten>
17. Chen, I., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management* , 22, 119-150.
18. Cooper, T. (1989). Indirect Competition with Spatial Product Differentiation. *The Journal of Industrial Economics* (37(3)), 241-257.
19. Daljord, Sorgrad, & Thomassen. (2008). The SSNIP Test and Market Definition with the Aggregate Diversion Ratio: A Reply to Katz and Shapiro. *Journal of Competition Law & Economics* (4(2)), 263-270.
20. Daum. (1999). Detailhandel in doe-het-zelf artikelen: Klussen aan de woning. *Index* .
21. De Nationale Franchise en Formulegids. (2013). *De Nationale Franchise gids*. Retrieved mei 29, 2013 from De Nationale Franchise gids: <http://www.denationalefranchisegids.nl/ScriptsW/ttglue.exe?FirstFranchise+frmRetailSearch>
22. De Nederlandse Bank. (2009, Januari). Van kredietcrisis tot recessie.
23. Delta Lloyd. (2007). *Brancherapport: Doe-het-zelf winkels (markt, trends, ontwikkelingen en risico's)*. Delta Lloyd.
24. Delta Lloyd. (2011). *Branchereport Detailhandel: Markt, trends, ontwikkelingen en risico's*. Delta Lloyd.
25. DMI. (2007). *Retail Report: DIY and Hardware Stores in the Netherlands*. Dutch Markets Insights.

26. DMI. (2007). *Retail Report: DIY Stores in The Netherlands*. Dutch Markets Insights.
27. DoeHetZelf.net. (2013). *Bouwmarkten Alphen a/d Rijn*. Retrieved juli 03, 2013 from doehetzelf.net: <http://www.doehetzelf.net/bouwmarkten/Alphen-aan-den-Rijn.php>
28. DOJ; FTC. (2010). *Horizontal Merger Guidelines*. U.S. Department of Justice and Federal Trade Commission. Onbekend.
29. Farrell, & Saloner. (1985). Standardization, Compatibility and Innovation. *RAND Journal of Economics* (16(1)), 70-83.
30. Flexa. (2013). *Vind je product: In 3 stappen naar het beste verfproduct voor jouw klus*. Retrieved juli 03, 2013 from Flexa.nl: <http://www.flexa.nl/nl/vind-je-product/>
31. Frank, R. H. (2008). *Microeconomics and Behavior*. New York: McGraw-Hill International.
32. Gamma. (2013). *Assortiment*. Retrieved juli 03, 2013 from Gamma.nl: <https://www.gamma.nl/assortiment>
33. Gamma. (2013, juni 23). *gamma.nl*. Retrieved juli 6, 2013 from Gamma folder: <https://www.gamma.nl/aanbiedingen-en-acties/gamma-folder>
34. Ghemawat, P., Collis, D., Pisano, G., & Rivkin, J. (2001). *Strategy and the Business Landscape: Core Concepts*. New York: Pearson Education.
35. HBD. (2013). *Dossier Doe-het-zelfzaken*. Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
36. Hitt, L., & Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, Business Profitability, and Consumer Surplus: Three Different Measures of Information Technology Value. *MIS Quarterly* (20(2)), 121-142.
37. Hoofdbedrijfschap Detailhandel. (2013). *Doe-het-zelfzaken: Aantal winkels per gemeente*. Retrieved juli 03, 2013 from hbd.nl: <http://www.hdb.nl/pages/15/Winkels/Doe-het-zelfzaken/Aantal-winkels-per-gemeente.html?subonderwerp?id=258>
38. Hoofdbedrijfschap Detailhandel. (2013, april 17). *Omzet en exploitatie: Doe-het-zelfzaken, omzet per maand*. Retrieved juli 03, 2013 from hbd.nl: http://www.hbd.nl/pages/15/Omzet-en-exploitatie/Doe-het-zelfzaken/Omzet-per-maand.html?subonderwerp_id=246
39. Intergamma. (2006). *Intergamma Jaarverslag 2005*. Leusden: Intergamma.
40. Intergamma. (2007). *Intergamma Jaarverslag 2006*. Leusden: Intergamma.
41. Intergamma. (2008). *Intergamma Jaarverslag 2007*. Leusden: Intergamma.
42. Intergamma. (2009). *Intergamma Jaarverslag 2008*. Leusden: Intergamma.
43. Intergamma. (2010). *Intergamma Jaarverslag 2009*. Leusden: Intergamma.
44. Intergamma. (2011). *Intergamma Jaarverslag 2010*. Leusden: Intergama.
45. Intergamma. (2012). *Intergamma Jaarverslag 2011*. Leusden: Intergamma.
46. Intergamma. (2013). *Intergamma Jaarverslag 2012*. Leusden: Intergamma.
47. Intergamma. (2004). *Jaarverslag Intergamma 2003*. Leusden: Intergamma.
48. Intergamma. (2005). *Jaarverslag Intergamma 2004*. Leusden: Intergamma.
49. Intergamma. (2013). *Over Intergamma: Geschiedenis*. Retrieved mei 28, 2013 from Intergamma.nl: <http://www.intergamma.nl/over/geschiedenis.jsp>
50. Jickling, M. (2009). *Causes of the Financial Crisis*. Congressional Research Services.
51. Klemperer. (1987). Markets with Consumer Switching Costs. *Quarterly Journal of Economics* (102(2)), 375-394.
52. Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some emperical results. *RAND Journal of Economics* , 23 (2), 263-283.
53. Motta, M. (2004). *Competition Policy: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
54. Mulder, Walraven, & Witteveen. (2011). *Voorzichtig omzetherstel voor bouwmarkten*. ING Economisch Bureau.
55. Perloff, J. (2008). *Microeconomics Theory & Application with Calculus*. Pearson.

56. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
57. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
58. Porter, M. E. (1979, Maart-April). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* , 137-145.
59. Rabobank. (2004). *Doe-het-zelf detailhandel*. Rabobank Cijfers en Trends.
60. Rabobank. (2009). *Doe-het-zelf Detailhandel*. Rabobank Cijfer & Trends.
61. Rabobank. (2006). *Doe-het-zelfdetailhandel*. Rabobank Cijfers & Trends 2005/2006.
62. Rabobank. (2012). *Rabobank Cijfers & Trends: Branche-informatie Doe-het-zelf detail handel*. Rabobank.
63. Randstad. (2011). *Waar gaat het heen: Koopstromenonderzoek 2011*. Randstad.
64. Recklies, D. (2001, juni). *Porter's 5 forces*. Retrieved juli 01, 2013 from themanager.org: <http://www.themanager.org/Models/p5f.htm>
65. Shiller, R. J. (2005). *Irrational Exuberance*. New Haven: Cowles Foundation For Research In Economics and International Center for Finance.
66. Shin, H. (2009). Securitisation and Financial Stability. *The Economic Journal* (119), 309-332.
67. Spence, A. (1981). Learning Curve and Competition. *The Bell Journal of Economics* (12(1)), 49-70.
68. Zeijden, v. d., Pleijster, Essen, & Snoei. (2009). *De aard en omvang van inkoopmacht: Onderzoek naar perceptie van leveranciers*. Zoetermeer: EIM.

Appendix

Tabel 1⁴⁴: Aantal winkels in de DHZ sector van 2008 – 2012.

	2008	2009	2010	2011	2012
Bouwmarkten	760	770	770	720	710
Breedpakketzaken	480	460	430	440	430
IJzerwaren- en gereedschapzaken	470	450	430	420	380
Verf- en behang zaken	1020	990	870	840	780
<i>Totaal</i>	<i>2730</i>	<i>2670</i>	<i>2500</i>	<i>2420</i>	<i>2300</i>
Procentuele verandering (2008 = 100)	0	-2.20	-8.42	-11.36	-15.75

Tabel 2⁴⁵: Template voor het uitvoeren van een vijfkrachten analyse.

Interne rivaliteit
Wat is de concentratie op de markt van verkopers?
Wat is de groei in de industrie?
Zijn er significante kostenverschillen tussen ondernemingen op de markt?
Is er sprake van overcapaciteit?
Wat is de kostenstructuur van ondernemingen?
Is er sprake van productdifferentiatie, loyaliteit naar een bepaald merk en differentiatie tussen verkopers?
Is er sprake van switching costs?
Zijn de prijzen en voorwaarden van een transactie observeerbaar?
Kunnen bedrijven de prijzen makkelijk aanpassen?
Is er sprake van grote of infrequente aankopen?
Is er sprake van samenwerking?
Is er sprake van sterke exit barriers?
Is er sprake van hoge prijselasticiteit van de vraag?
Dreiging van nieuwe toetreders
Zijn er significante schaalvoordelen?
Is de reputatie van een onderneming of de loyaliteit van consumenten belangrijk in de aankoopbeslissing?
Hebben toetreders toegang tot bestaande distributiekanaal/materialen/technologie/goede locaties?
Hebben bestaande ondernemingen op de markt voordelen met betrekking tot ervaring?
Is er sprake van netwerk externaliteiten?
Speelt de overheid een rol in de concurrentie?
Wat zijn de verwachtingen van toetreders over de reactie van bestaande ondernemingen op de markt?
Dreiging van substituten/support van complementen
Zijn er directe substituten beschikbaar?
Wat is de prijselasticiteit van de vraag?
Zijn er directe complementen beschikbaar?
Macht van leveranciers
Wat is de concentratie van leveranciers?
Worden er relatief kleine of grote aankopen gedaan in vergelijking met andere ondernemingen?
Is er sprake van veel of weinig substituten voor het product van leveranciers?

⁴⁴ (Rabobank, 2012).

⁴⁵ (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010).

Is er een dreiging van verticale integratie?
Is er sprake van prijsdiscriminatie?
Macht van afnemers
Wat is de concentratie van afnemers?
Worden er relatief kleine of grote aankopen gedaan en beslaan deze aankopen een groot of klein deel van de inkomsten van de onderneming?
Zijn er veel of weinig directe substituten voor het product van de onderneming?
Wat is de prijselasticiteit van de vraag?
Is er een dreiging van verticale integratie?
Wordt er onderhandeld over prijzen of is er sprake van 'take-it-or-leave-it' prijzen?

Tabel 3⁴⁶: *Marktstructuur.*

<i>Marktstructuur</i>	<i>HHI</i>	<i>Intensiteit prijsconcurrentie</i>
Perfecte competitie	HHI < 0.2	Sterk.
Monopolistische competitie	HHI < 0.2	Sterk of licht. Hangt van de product differentiatie af.
Oligopolie	HHI > 0.2 HHI < 0.6	Licht of sterk. Hangt van de concurrentie tussen ondernemingen af.
Monopolie	HHI > 0.6	Licht. Behalve als de monopolist wordt bedreigd door toetreders.

Tabel 4⁴⁷: *Belangrijkste bezoekmotief dagelijkse boodschappen en winkelen in 2011.*

	<i>Dagelijkse boodschappen %</i>		<i>Winkelen %</i>
Dicht bij huis	74%	Compleetheid winkelaanbod	51%
Compleetheid winkelaanbod	27%	Dicht bij huis	35%
Compleetheid aanbod artikelen	20%	Compleetheid aanbod artikelen	30%
Parkeermogelijkheden	18%	Sfeer/uitstraling winkelgebied	21%
Prijsniveau winkelaanbod	17%	Bereikbaarheid met auto	15%

⁴⁶ (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer).

⁴⁷ (Randstad, 2011).

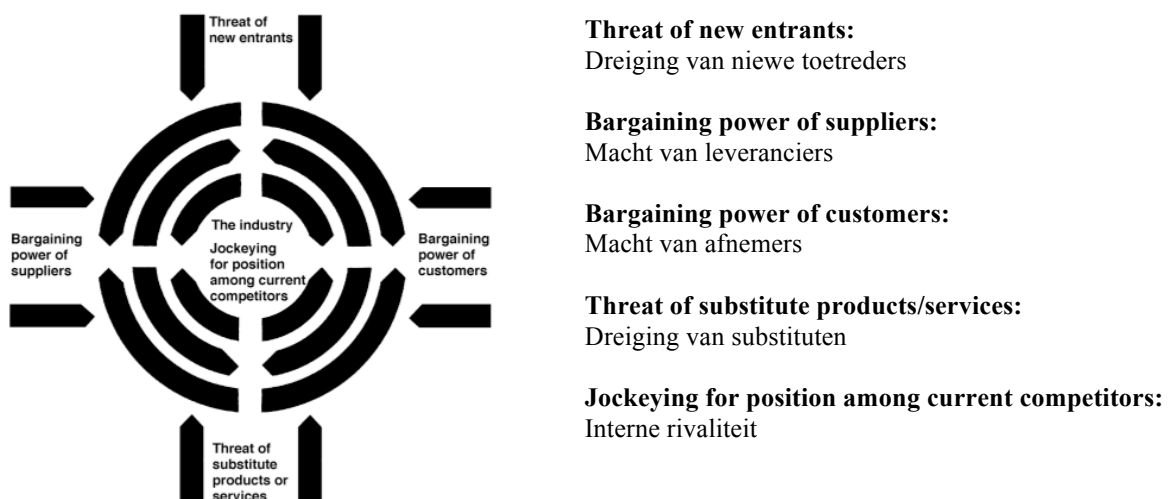
Tabel 5⁴⁸: *Statistische test op trendbreuk (test waarde: 102.4833 en significantie niveau: 5%).*

	2002 – 2007	2008 - 2012
Gemiddelde	102.4833	86.6800
T waarde	0.000	-4.555
Df	5	4
Significantie niveau	1.000	0.010

Tabel 6⁴⁹: *Percentage van toetreders dat x jaar na start nog bestaat (1999 – 2008).*

start-jaar	aantal	bestaat na									
		1 jr	2 jr	3 jr	4 jr	5 jr	6 jr	7 jr	8 jr	9 jr	10 jr
1999	70	91%	84%	73%	71%	67%	66%	61%	60%	54%	51%
2000	81	83%	73%	69%	63%	57%	54%	52%	52%	51%	51%
2001	79	86%	76%	68%	61%	57%	53%	51%	49%	48%	
2002	67	91%	88%	82%	81%	73%	73%	69%	67%		
2003	70	94%	83%	73%	69%	67%	67%	64%			
2004	80	93%	78%	69%	64%	56%	56%				
2005	93	90%	84%	75%	70%	67%					
2006	97	89%	78%	72%	70%						
2007	72	93%	88%	82%							
2008	69	94%	87%								

Figuur 1⁵⁰: *Vijf krachten model van Michael E. Porter uit 1979 en interpretatie.*

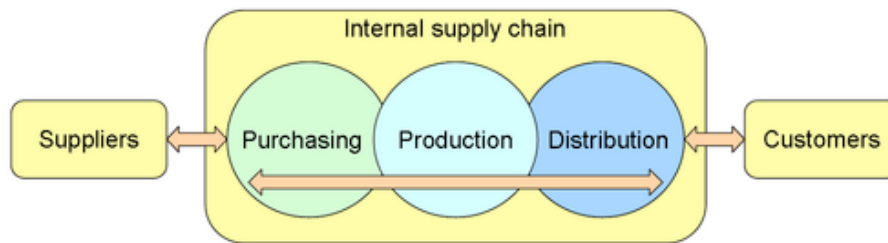


⁴⁸ (Randstad, 2011).

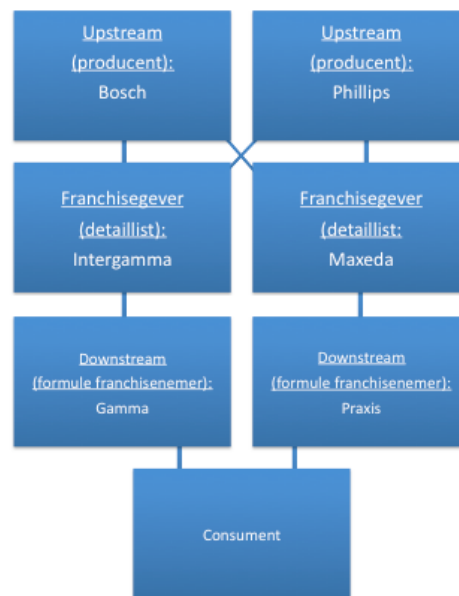
⁴⁹ (HBD, 2013).

⁵⁰ (Porter, 1979).

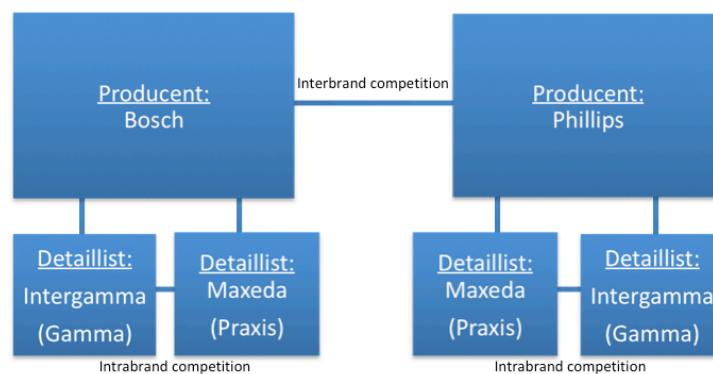
Figuur 2⁵¹: Opbouw algemene leveringsketen.



Figuur 3⁵²: Opbouw organisatie in de DHZ branche m.b.t. bouwmarkten.



Figuur 4⁵³: Inter- en intra-brand competition.

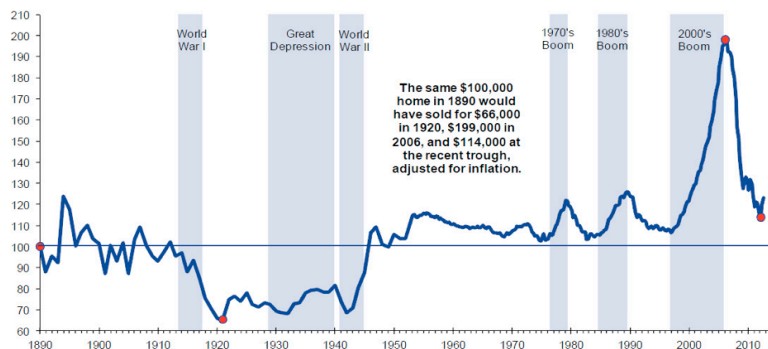


⁵¹ (Chen & Paulraj, 2004).

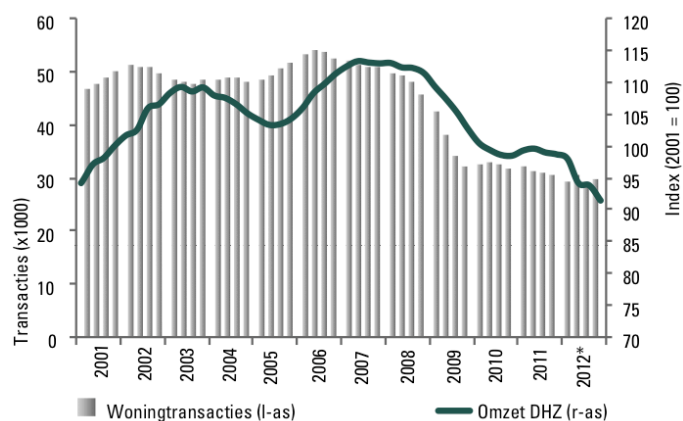
⁵² Basis model uit (Motta,2004) figuur 6.3 *Competing vertical chains*. Pagina 349.

⁵³ Basis model uit (Motta,2004) figuur 6.3 *Competing vertical chains*. Pagina 349.

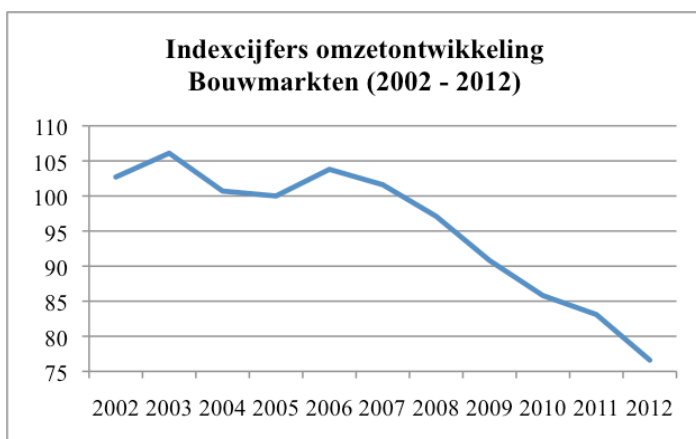
Figuur 5⁵⁴: U.S. huizenprijzen over tijd (Index van verkoopprijzen van standaard huizen aangepast voor inflatie, 1890 = 100)



Figuur 6⁵⁵: Relatie tussen woningtransacties en omzet in de DHZ sector.



Figuur 7⁵⁶: Omzetontwikkeling Bouwmarkten 2002 – 2012 (2005 = 100).



Jaren	Omzet volume Bouwmarkten
2002	102,7
2003	106,1
2004	100,7
2005	100
2006	103,8
2007	101,6
2008	97,1
2009	90,8
2010	85,8
2011	83,1
2012	76,6

⁵⁴ (Schiller, 2005).

⁵⁵ (ABN AMRO, 2012).

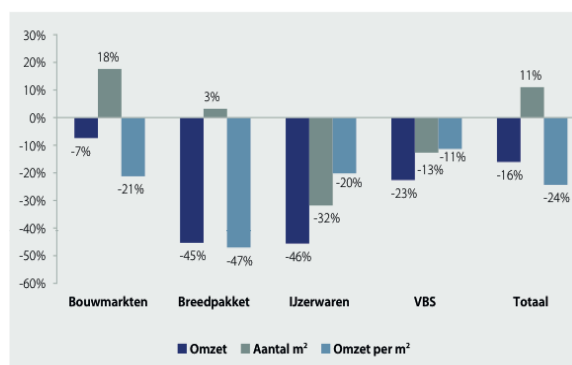
⁵⁶ (CBS Statline, 2013).

Figuur 8⁵⁷: *Advertenties Praxis en Gamma.*

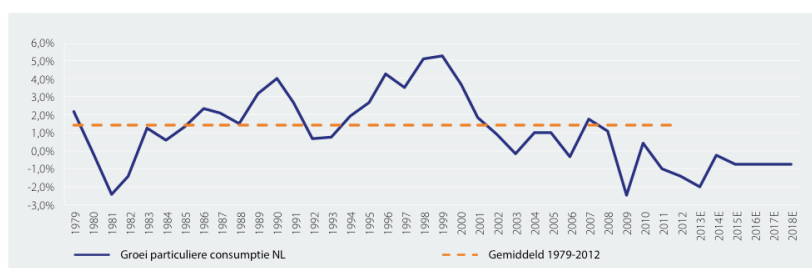
Afm. (lxØ): 30x45 cm.	Afm. (lxhxd): 75x125x50 cm.
79.95 39.97	156.00 78.00
2. Hanglamp Marilyn Ø 32 cm.	4. Hanglamp Lis Ø 40 cm.
32.95 16.47	52.50 26.25

Goedkoper kan het niet, maar in het onwaarschijnlijke geval dat u dat toch constateert krijgt u van ons het verschil terug en 10% van de lagere prijs. [Kijk op GAMMA.nl](http://GAMMA.nl) voor de voorwaarden

Figuur 9⁵⁸: *Omzetontwikkeling, ontwikkeling aantal vierkante meter en omzet per vierkante meter (2005 = 100).*



Figuur 10⁵⁹: *Groei particuliere consumptie in Nederland 1979 – 2018.*



⁵⁷ (Boer, van Genugten & Voss, 2013).

⁵⁸ (Boer, van Genugten & Voss, 2013).

⁵⁹ (Boer & van Genugten, 2013).