

## **De aard en omvang van inkoopmacht**

Onderzoek naar de perceptie van leveranciers



## **De aard en omvang van inkoopmacht**

Onderzoek naar de perceptie van leveranciers

drs. P.Th. van der Zeijden  
drs. F. Pleijster  
drs. C. van Essen  
drs. J. Snoei

Zoetermeer, 25 november 2009

Dit onderzoek is gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Doel, probleemstelling en onderzoeksvragen	5
1.3	Opzet van het onderzoek	7
1.4	Opzet van de rapportage	9
2	Resultaten oriëntatiefase	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Inkoopkracht versus gebruik van inkoopmacht	11
2.3	Marktmacht of inkoopmacht?	12
2.4	Inkoopmacht: een typering	12
2.5	Intensiteit en ontwikkeling	13
2.6	Type ondernemingen die inkoopmacht gebruiken	14
2.7	Branches die met inkoopmacht geconfronteerd worden	14
2.8	Bedrijven die vooral last hebben van inkoopmacht	15
2.9	De reacties van de leveranciers	16
2.10	Slotsom van de oriëntatie	16
3	Theoretisch kader	19
3.1	Inleiding	19
3.2	Inkoopmacht in het vijfkrachtenmodel van Porter	19
3.3	Macht, afhankelijkheid en inkoopmacht	21
3.4	Definitie van inkoopmacht	22
3.5	Marktkenmerken	23
3.6	Vormen van uitingen van inkoopmacht	24
3.7	Gevolgen en effecten	25
3.8	Gedagsreactie leveranciers	28
3.9	Kader	30
4	De praktijk in de geselecteerde branches: Branche-/marktkenmerken	33
4.1	Inleiding	33
4.2	Structuur en dynamiek	34
4.3	Productkenmerken	35
4.4	Concurrentieaspecten	38
4.5	Afnemersaspecten	41
5	De praktijk in de geselecteerde branches: Aard en omvang van inkoopmacht	47
5.1	Inleiding	47
5.2	Aard en omvang	47
5.3	Gedrag van leveranciers	54
5.4	Gevolgen van inkoopmacht	56
5.5	Vergelijking van de onderzochte branches	60

6	Confrontatie van de praktijk met het theoretisch kader	65
6.1	Inleiding	65
6.2	Inkoopmacht	65
6.3	Marktkenmerken (verklaringen voor het bestaan van inkoopmacht)	66
6.4	Gedragsreacties	67
6.5	Gevolgen en effecten	67
7	Conclusie	69
7.1	Inleiding	69
7.2	Economisch kader	70
7.3	De praktijk	71
7.4	Relevante branchekenmerken van de branches waar sprake is van inkoopmacht	73
7.5	Perceptie en gedrag van grote afnemers ten aanzien van inkoopmacht	74
7.6	Objectivering	74
	<b>Bijlagen</b>	
I	Klankbordcommissie	75
II	Literatuurlijst	77
III	Geselecteerde branches	79
IV	Telefonische enquête	81

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

EIM heeft in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken een onderzoek uitgevoerd naar de aard en omvang van inkoopmacht. De directe aanleiding voor het onderzoek is een drietal Kamermoties waarin de regering wordt verzocht om de problemen als gevolg van inkoopmacht in de verschillende sectoren te inventariseren en oplossingen aan te dragen<sup>1</sup>. De positie van leveranciers ten opzichte van hun afnemers is de laatste jaren een terugkerend thema op de politieke agenda. Met name vanuit het MKB zijn klachten ontvangen over misbruik van inkoopmacht. Leveranciers geven aan regelmatig in een ongelijke verhouding tot hun afnemers te verkeren, waarbij hun eigen onderhandelingspositie zo sterk onder druk staat, dat er geen voor hen aanvaardbare condities kunnen worden overeengekomen. Sectoren waaruit herhaaldelijk klachten en signalen worden ontvangen zijn onder meer de food- en agrisector, de modesector en de interieur-, textiel- en tapijtsector. De ontvangen klachten betreffen onder andere druk op de (winst)marges en het eenzijdig wijzigen van eerder overeengekomen contractvoorwaarden door afnemers. Bij het Ministerie van Economische Zaken bestaat behoefte aan meer inzicht in de aard en de omvang van inkoopmacht. EIM heeft van het ministerie de opdracht gekregen om onderzoek te doen naar de aard en de omvang van inkoopmacht. In deze rapportage worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven.

## 1.2 Doel, probleemstelling en onderzoeksvragen

### *Doel van het onderzoek*

Het onderzoek beoogt de aard en omvang van inkoopmacht in een selecte groep (sub)sectoren/branches binnen Nederland in kaart te brengen, en inzicht te krijgen in de aard en de omvang van de door MKB-leveranciers gevoelde problematiek bij de onderhandelingsrelatie met grote afnemers. Voor het ministerie moet het onderzoek informatie opleveren om beter te kunnen beoordelen of er sprake is van een probleem waarop het ministerie nader actie zou moeten ondernemen.

### *Probleemstelling en onderzoeksvragen*

Inkoopmacht is vanuit het oogpunt van mededinging niet altijd problematisch, ook niet wanneer er sprake is van een economische machtspositie, vooral wanneer de afnemer het bedongen inkoopvoordeel doorspeelt naar de consument. De vraag is echter of er sprake is van het gebruik van een economische machtspositie die uiteindelijk kan leiden tot bijvoorbeeld verschraling van het aanbod of een bedreiging voor de continuïteit van leveranciers en concurrerende afnemers.

Het ministerie heeft in de offerteaanvraag voor het onderzoek onderzoeksvragen weergegeven met behulp waarvan inzicht kan worden verkregen in de aard en

<sup>1</sup> Motie Aptroot en Vos, Kamerstukken II 2007-2008, nr. 62 (31200-XIII), motie Rouwe, Kamerstukken II 2008-2009, 31531, nr. 13, motie Van der Ham, Kamerstukken II 2008-2009, 31531, nr. 14.

omvang van de door MKB-leveranciers gevoelde problematiek bij de onderhandelingsrelatie met grote afnemers. Het streven is om een representatief beeld te krijgen van de mate waarin MKB-leveranciers in te selecteren (sub)sectoren/branches van mening zijn dat afnemers misbruik maken van inkoopmacht, het soort gedragingen waarop deze klachten betrekking hebben, alsook de economische context waarbinnen deze gedragingen plaatshebben.

De centrale vragen, waarbij de onderzoeksvragen van het ministerie aan elke centrale vraag zijn toegevoegd, luiden als volgt:

– economisch kader:

*Wat is bekend in de economische literatuur over inkoopmacht en de gevolgen daarvan?*

- Wat zijn de op basis van economische theorieën verwachte effecten aan de vraagzijde (o.a. prijs en diversiteit van het aanbod) en de aanbodzijde (margeontwikkeling, mate van (product)innovatie en marktstructuur), zowel op de korte als de langere termijn?

– praktijk:

*Wat is de perceptie en het gedrag van (kleine) leveranciers ten aanzien van inkoopmacht?*

- Wat zijn de ervaringen van middelgrote en kleine leveranciers met hun onderhandelingsrelatie met grote afnemers in o.a. de sectoren food & agri en de interieur-, tapijt- en textielindustrie?
- Zijn de ervaringen op een systematische wijze te categoriseren?
- Wat is binnen de verschillende sectoren de relatieve omvang van dergelijke ervaringen?
- Zijn er aanwijzingen om te veronderstellen dat afnemers op structurele basis eenzijdig contractvoorwaarden wijzigen? Op welke schaal doet zich dit voor?
- In hoeverre komen leveranciers hiertegen in het geweer? Wat zijn hiervan de consequenties? Wat zijn de overwegingen van leveranciers om de gewijzigde voorwaarden te accepteren?
- Wat zijn volgens de leveranciers mogelijke consequenties, op korte termijn alsook op langere termijn?
- Op welke schaal maken leveranciers gebruik van bestaande samenwerkingsmogelijkheden bij verkoop en hoe worden de ervaringen hiermee beoordeeld?

*Wat zijn de relevante branchekenmerken van de branches waar sprake is van inkoopmacht?*

*Wat is de perceptie en het gedrag van grote afnemers ten aanzien van inkoopmacht?*

- Wat zijn volgens de afnemers mogelijke consequenties, op korte termijn alsook op langere termijn?

– objectivering:

*Hoe moet de perceptie en het gedrag ten aanzien van inkoopmacht worden beoordeeld in het licht van de economische theorie en de branchekenmerken?*

- Hoe kunnen de bevindingen uit het onderzoek op basis van bijv. economisch literatuuronderzoek ten algemene worden geplaatst in hun economische context?



- In hoeverre zijn deze algemene verwachte effecten van toepassing op de onderzochte sectoren? Zijn er markt/sectorspecifieke kenmerken die hierbij relevant zijn? En zo ja, wat zijn de verwachte consequenties per sector?

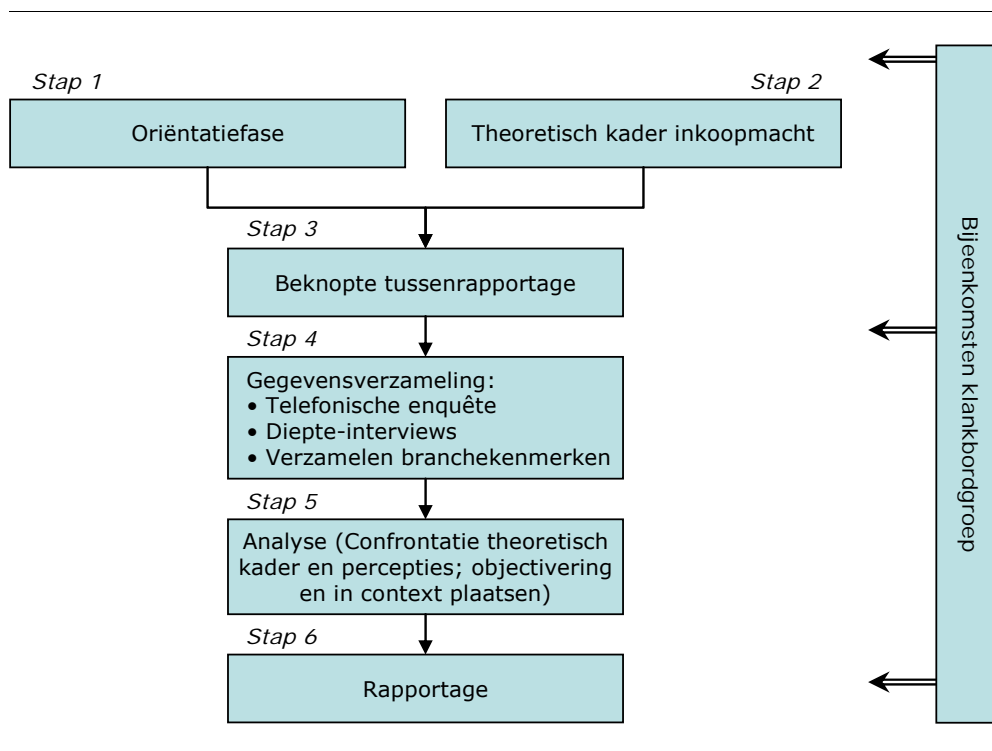
### 1.3 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek bestond uit de volgende zes stappen:

- Stap 1: Oriëntatiefase
- Stap 2: Theoretisch kader inkoopmacht
- Stap 3: Beknopte tussenrapportage
- Stap 4: Gegevensverzameling
- Stap 5: Analyse
- Stap 6: Rapportage

Deze stappen zijn schematisch weergegeven in Figuur 1 en worden hierna kort toegelicht.

Figuur 1 Schematisch overzicht van de onderzoeksstappen



Bron: EIM, 2009.

#### Stap 1: Oriëntatiefase

Het onderzoek is gestart met een bijeenkomst met de voor het onderzoek ingestelde klankbordcommissie (zie bijlage I). In deze bijeenkomst is de opzet van het onderzoek besproken en zijn kennis en ideeën uitgewisseld.

Vervolgens is gestart met de oriëntatiefase. In deze fase is informatie van het internet verzameld en zijn er gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van vijf branche- c.q. ondernemersorganisaties. Doel van de oriëntatiefase was een

eerste beeld te krijgen van de knelpunten met betrekking tot inkoopmacht en de (sub)sectoren/branches waarin dit met name speelt. De informatie is gebruikt voor de invulling van de volgende stappen van het onderzoek.

#### *Stap 2: Theoretisch kader inkoopmacht*

Vrijwel tegelijk met de oriëntatiefase heeft een literatuurstudie plaatsgevonden. De verzamelde informatie is gebruikt voor het schetsen van een economisch kader rondom het begrip inkoopmacht en het opsporen van relevante aspecten in de relatie leverancier – afnemer in het geval van inkoopmacht. Het theoretisch kader is tevens bedoeld om de resultaten in een objectieve context te plaatsen.

#### *Stap 3: Beknopte tussenrapportage*

De resultaten uit de oriëntatiefase en het theoretisch kader zijn weergegeven in een tussenrapportage. Daarnaast bevatte de tussenrapportage een nadere uitwerking van de opzet van de gegevensverzameling in stap 4. De tussenrapportage is besproken met de klankbordcommissie. In overleg zijn de volgende vier branches geselecteerd waarop het verdere onderzoek is geconcentreerd:

- Producenten van voedingsmiddelen en dranken;
- Importeurs/producenten van kleding en schoeisel;
- Importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel;
- Handelaren in bouwmaterialen.

Het gaat om branches waarbij in de oriëntatiefase gebleken is dat er knelpunten zouden zijn als gevolg van het gebruik van inkoopmacht door grote afnemers.

#### *Stap 4: Gegevensverzameling*

De gegevensverzameling (gericht op de vier geselecteerde branches) bestond uit de volgende drie onderdelen:

- Telefonische enquête onder MKB-bedrijven met 5 tot 100 werkzame personen in de vier geselecteerde branches: De enquête was erop gericht om informatie te verzamelen over de omvang en de aard van gebruik van inkoopmacht door afnemers, de relevante kenmerken van de bedrijven en markten daarbij, de gedragsreactie van de bedrijven op uitingen van inkoopmacht van afnemers en de gevolgen (de respons is weergegeven in bijlage IV);
- Diepte-interviews: EIM heeft twaalf diepte-interviews gehouden, acht met leveranciers in de geselecteerde branches en vier met (vertegenwoordigers van) grote afnemers. De diepte-interviews waren erop gericht om nadere informatie te verzamelen over het gedrag van leveranciers en grote afnemers in het geval van inkoopmacht en de gevolgen daarvan;
- Verzamelen relevante branchekenmerken van de geselecteerde branches.

#### *Stap 5: Analyse*

De resultaten van de gegevensverzameling zijn geanalyseerd. De resultaten van de telefonische enquête zijn herwogen om een goed beeld te krijgen van de populatie (de populatieaantallen zijn weergegeven in bijlage IV). De resultaten zijn gebruikt om de omvang en de aard van het gebruik van inkoopmacht weer te geven in de geselecteerde branches en om samenhangen te zoeken met branchekenmerken en bedrijfskenmerken, gedragsreacties en gevolgen. Daarbij is uitgegaan van het theoretische kader.

### *Stap 6: Rapportage*

De resultaten van de voorgaande stappen zijn weergegeven in deze rapportage. Een conceptversie is besproken met de klankbordcommissie.

#### 1.4 Opzet van de rapportage

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten besproken van de oriëntatiefase van het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens ingegaan op literatuur ten aanzien van inkoopmacht en er wordt een theoretisch kader neergezet. In de hoofdstukken 4 en 5 worden de resultaten van het praktijkonderzoek in de vier geselecteerde branches weergegeven. Hoofdstuk 4 gaat over de kenmerken van branches/markten die kunnen resulteren in leverancier-afnemerrelaties met inkoopmacht. Hoofdstuk 5 gaat in op de aard en de omvang van inkoopmacht, de gedragreacties van leveranciers daarop en de gevolgen voor leveranciers en hun branches. In hoofdstuk 6 vindt de confrontatie van de praktijk met het economisch kader plaats. Het rapport wordt afgesloten met conclusies, waarbij de onderzoeksvragen worden beantwoord. In de bijlagen zijn achtereenvolgens opgenomen: de samenstelling van de klankbordcommissie, een literatuurlijst, een overzicht van de geselecteerde branches en de opzet en het verloop van de telefonische enquête.



## 2 Resultaten oriëntatiefase

### 2.1 Inleiding

Om een indruk te krijgen of en waar er sprake is van inkoopmacht heeft EIM in de oriëntatiefase gesproken met vijf branche- c.q. ondernemersorganisaties. Een aantal van deze organisaties heeft op eigen initiatief, of indirect via MKB-Nederland en/of VNO-NCW, de problematiek van inkoopmacht aangekaart bij het Ministerie van Economische Zaken. Met de organisaties is vooral gesproken over ervaringen van hun leden met inkoopmacht. De gesprekken waren gericht op markten waarop het gebruik van inkoopmacht zich op voorhand lijkt voor te doen. Deze insteek betekent dat direct een beeld kan worden gevormd omtrent de mogelijke praktijk van inkoopmacht in specifieke branches/markten. De insteek betekent echter ook dat geen uitspraken gedaan kunnen worden over het brede gebruik van inkoopmacht in algemene zin. De bevindingen/impressies die hierna gegeven worden zullen dan ook vooral bezien moeten worden vanuit de specifieke context van de markten waarop het gebruik van inkoopmacht zich (ogenschijnlijk) manifesteert.

**Met nadruk wordt erop gewezen dat dit hoofdstuk een impressie geeft van de perceptie en meningen van brancheorganisaties. Deze impressie dient als inleiding op het onderwerp van het onderzoek.**

### 2.2 Inkoopkracht versus gebruik van inkoopmacht

In de typering van de concurrentiekracht van afnemers (customers) in het model van Porter<sup>1</sup> wordt inkoopkracht, oftewel de kracht die afnemers kunnen inzetten ten opzichte van de voorgaande schakel, gezien als een normaal onderdeel in de concurrentieomgeving van bedrijven. Inkoopkracht is daarbij geen statisch gegeven, maar afhankelijk van de positie die een afnemer inneemt op de markt. Bepalende factoren in die positie zijn onder meer de toegevoegde waarde van bedrijven (in de keten en ten opzichte van elkaar), de grootte van de partijen ten opzichte van elkaar (schaalvoordelen die tot uitdrukking komen in het concurrentiespel) en de beschikbaarheid over cruciale informatie.

Inkoopmacht wordt door de organisaties waarmee gesproken is, niet gezien als iets wat per definitie verkeerd is. Zo staat men over het algemeen niet negatief tegen inkoopmacht als deze 'macht' wordt ingezet om te komen tot een beter functioneren van de keten, een betere dienstverlening, een 'win-win' situatie door samenwerking tussen ketenpartijen (op het gebied van informatie, logistiek, product- en dienstontwikkeling) of tot scherpere prijzen voor de eindgebruiker, voor zover dit laatste niet samengaat met het 'tot op het bot uitknijpen' van de leverancier. Inkoopmacht kan dan in positieve zin bijdragen aan de welvaart van alle betrokken partijen.

<sup>1</sup> M.E. Porter, *On Competition: Updated and expanded edition*, A Harvard Business Review Book, 2008, Boston, USA.

Anders ligt het met wat door gesprekspartners wordt aangeduid als misbruik van inkoopmacht. Van een dergelijke situatie is volgens de gesprekspartners sprake als de manier waarop de afnemer invulling geeft aan zijn kracht dusdanig is dat:

- er sprake is van het eenzijdig opleggen van condities en voorwaarden;
- de leverancier de mogelijkheid niet heeft (door zijn afhankelijkheid van de afnemer) of de mogelijkheid wordt ontnomen (dictaat) om een gelijkwaardig tegenspel te bieden aan de leverancier (asymmetrische machtsverhouding: 'voor u tien anderen');
- dit direct of op termijn leidt tot duidelijke verslechtering van de winstgevendheid van de leveranciers.

### 2.3 Marktmacht of inkoopmacht?

Het onderzoek is gericht op het gebruik van inkoopmacht. Als meest aansprekende vorm is door gesprekspartners genoemd: het eenzijdig met terugwerkende kracht wijzigen door de afnemer van contracten of condities. Dit is echter slechts één vorm van het gebruik van macht waarmee de leverancier, in het bijzonder de leverancier in het MKB, geconfronteerd kan worden. Hang- en wurgcontracten 'om te mogen leveren' zijn – aldus de organisaties – ook een vorm van het gebruik van macht. Daarnaast is er sprake van verkoopmacht: de macht die de grootschalige toeleverende industrie uitoefent ten opzichte van de kleinschalige afnemer. Kortom, het gaat niet alleen om inkoopmacht, maar om het gebruik van marktmacht in zijn algemeenheid. Er is als het ware 'een brede wolk van uitingen van macht' door grote bedrijven ten opzichte van kleinschaliger handelspartners; uitingen van inkoopmacht zijn daar een onderdeel van. Het onderhavige onderzoek richt zich verder op inkoopmacht.

### 2.4 Inkoopmacht: een typering

#### *Contractwijzigingen met terugwerkende kracht*

Als je de organisaties vraagt naar wat inkoopmacht is, of naar voorbeelden daarvan, dan is het eerste waarop men wijst de situatie waarin de afnemer *eenzijdig met terugwerkende kracht condities verandert in de contracten* die zijn aangegaan met de leverancier. Deze eenzijdige aanpassingen kunnen op verschillende zaken betrekking hebben, zoals het eenzijdig opleggen van 'inhoudingen' op de inkoopprijs voor diensten die de afnemer verstrekt of plaatst onder een of andere promotionele noemer ('verplichte ondersteuning van investeringen die de afnemer doet om zijn markt bereik te verstevigen'). Deze uiting van inkoopmacht wordt door de organisaties als eerste genoemd omdat deze acties, aldus deze organisaties, concrete en harde bewijzen leveren van het misbruik van macht en omdat bedrijven deze uitingen juridisch als contractbreuk (zouden) kunnen aankaarten bij de rechter. Daarnaast lijken de acties in de huidige crisis extra actueel te zijn.

#### *Lopende en nieuwe contracten*

Enigszins verschillend oordelen organisaties over het gebruik van inkoopmacht bij lopende en nieuwe contracten, waarbij geen sprake is van verandering van condities met terugwerkende kracht en waarbij leveranciers (in theorie) wel de mogelijkheid hebben om te onderhandelen. De brancheorganisaties geven aan dat zij wel zien dat de mogelijkheid om te onderhandelen in feite zeer gering of

nihil is en dat de condities waartegen nieuwe leveringscontracten worden afgesloten steeds harder worden (men spreekt wel van 'hang- en wurgcontracten'). Voor sommige organisaties is dit in theorie geen misbruik van inkoopmacht omdat leveranciers nog steeds de mogelijkheid hebben om nee te zeggen. Voor andere organisaties is dit wel een duidelijk teken van gebruik van inkoopmacht. De mogelijkheid ontbreekt evenwel om dergelijke ongelijkheden – zoals de brancheorganisaties die zien – juridisch aan te pakken vanuit de zijde van de vertegenwoordigende organisatie.

## 2.5 Intensiteit en ontwikkeling

### *Intensiteit*

Inkoopmacht wordt met name uitgeoefend door grote partijen op de markt, partijen:

- die qua schaalgrootte hun leverende tegenspelers in zeer sterke mate overtreffen (relatief kleinschalige kledingproducten ten opzichte van grootschalige ketens of bedrijven in de kledingretail);
- of die voor een groot deel de toegang tot de binnenlandse afzetmarkt voor de leveranciers beheersen (voor A-merkleveranciers die de ruimte in de supermarkten nodig hebben om hun producten te etaleren);
- of die de capaciteit van de toeleverancier dusdanig sterk binden dat er voor hen geen mogelijkheden zijn – binnen reële waarden – om te veranderen van afnemer (zoals huismerkleveranciers die gebonden zijn aan enkele supermarktorganisaties).

Het aantal directe uitingen van inkoopmacht lijkt beperkt, althans als wordt uitgegaan van de aangereikte voorbeelden. De impact is evenwel breed, volgens de geconsulteerde brancheorganisaties. In een markt die gedomineerd wordt door vijf of zes grootschalige afnemers is het ingrijpen van een afnemer in de condities voor al hun leveranciers al voldoende om een grootschalige impact te hebben doordat veel leveranciers hiermee geconfronteerd worden. Het probleem blijft evenwel niet beperkt tot één of enkele bedrijven. Steeds meer inkoopkrachtige ondernemingen en organisaties lijken de weg op te gaan van het 'gebruik van de eigen inkoopmacht'. De intensiteit van inkoopmacht lijkt daarmee qua aantal uitingen beperkt, maar qua impact steeds omvangrijker.

### *De ontwikkeling*

Het gebruik van inkoopmacht speelt al jaren. Er is evenwel momenteel sprake van een sterke groei in het gebruik van inkoopmacht. Niet alleen worden de uitingen krachtiger, maar ook 'brutaler' (er is geen echte mogelijkheid te weigeren, want daar staan sancties op...) en veelvuldiger. Steeds meer bedrijven en hun commerciële organisaties lijken te kiezen voor het gebruik van inkoopmacht. De indruk bestaat dat inkoopmacht meer gebruikt wordt in situaties van laagconjunctuur dan in situaties van hoogconjunctuur. Daarmee zou de huidige recessie voor een deel de veronderstelde hausse in het gebruik van inkoopmacht kunnen verklaren. Aan de andere kant, zo stellen gesprekspartners, is het zeker niet alleen de conjunctuur. Het lijkt ook een mentaliteitskwesitie. De gebruikelijke Amerikaanse praktijk van machtsgebruik lijkt ook in Nederland steeds meer vaste grond onder de voeten te krijgen bij het management van krachtige inkooppartijen. In gesprekken is tevens gesuggereerd dat de mentaliteit mede is veran-

derd doordat diverse grote detailhandelspartijen zijn overgenomen door hedgefondsen e.d. die vooral gericht zijn op eigen (kortere termijn) rendementen.

## 2.6 Type ondernemingen die inkoopmacht gebruiken

### *Grootschalige detailhandel*

De meeste voorbeelden en signalen betreffen het gebruik van inkoopmacht door grote filiaalbedrijven en samenwerkingsverbanden in de detailhandel, in het bijzonder supermarkten, bouwmarkten, grote kledingwinkelketens en warenhuizen. Wel moet hierbij de kanttekening worden geplaatst dat drie van de vijf organisaties waarmee gesproken is, met name groothandelsbedrijven, importeurs en producenten vertegenwoordigen die leveren aan de detailhandel. Als onderbouwing van de inkoopmacht in de detailhandel wijzen de organisaties er op dat de inkoopmacht van de supermarkten momenteel geconcentreerd is bij slechts zes bedrijven/organisaties (met inbegrip van Aldi en Lidl, maar deze kopen vooral 'in het buitenland'). In de kledingsector wordt de inkoop voor de helft bepaald door een beperkt aantal grootwinkelbedrijven. Verder wordt een deel van de condities waaronder geleverd wordt aan kleinschaliger kledingbedrijven weer bepaald door de grote inkooporganisaties waarbij zij zijn aangesloten.

### *Andere branches*

Enkele organisaties hebben aangegeven dat inkoopmacht zeker niet beperkt blijft tot de laatste schakel in de keten (de detailhandel). Overal waar sprake is van asymmetrische machtsverhoudingen en een eenzijdige afhankelijkheid van de leverancier ten opzichte van zijn afnemer, kan er ook sprake van inkoopmacht zijn ongeacht de positie van de schakels in de bedrijfskolom als geheel. Als voorbeelden van andere partijen met inkoopmacht wordt (door een of meer van de geconsulteerde gesprekspartners) gewezen op<sup>1</sup>:

- de grote voedingsmiddelenindustrie ten opzichte van hun leveranciers van grondstoffen;
- grote verzekeraars ten opzichte van uitvoerders van verzekerde diensten (uitvaart; autoschadeherstel);
- de overheid als inkoper;
- de banken als inkoper;
- grote IT-inkopers (spelers op de telecommarkt) ten opzichte van toeleverende IT bedrijven, ZZP'ers e.d.;
- automotive producenten ten opzichte van onderdelenleveranciers;
- grote aannemers, zowel in geval van onderhandse aanbesteding als in geval van openbare aanbesteding.

## 2.7 Branches die met inkoopmacht geconfronteerd worden

De gesprekken die gevoerd zijn, zijn selectief geweest d.w.z. dat gesprekken vooral zijn gevoerd met ondernemersorganisaties die aan de bel getrokken hebben als het gaat om problemen met inkoopmacht. Zij vertegenwoordigen met name hun achterban. Het gaat echter ook om andere branches die te kennen

<sup>1</sup> Zie ook de reactie van MKB-Nederland en VNO-NCW (brief van 10 september 2004) op de consultatieronde van de NMa ten aanzien van inkoopmacht in 2004.



hebben gegeven dat hun achterban last heeft van inkoopmacht. Zowel in 2007 als in 2009 heeft Modint (samen met c.q. namens diverse andere brancheorganisaties) de knelpunten ten aanzien van inkoopmacht per brief bij het Ministerie van Economische Zaken aangekaart.

Op basis van de gesprekken en de hiervoor aangehaalde brieven kunnen met name als branches die last hebben van inkoopmacht genoemd worden:

- Producenten van voedingsmiddelen;
- Importeurs/producenten van (dames- en kinder)kleding;
- Importeurs en groothandelaren in sportartikelen;
- Importeurs en groothandelaren in speelgoedartikelen;
- Producenten van kunststofverwerkende producten (waaronder verpakkingen);
- Leveranciers van bouw- en doe-het-zelfproducten;
- Meubelfabrikanten;
- Importeurs en groothandelaren in schoeisel.

## 2.8 Bedrijven die vooral last hebben van inkoopmacht

Volgens de organisaties hebben vooral kleine en middelgrote toeleverende bedrijven last van de inkoopmacht van de grote afnemers omdat zij *qua schaal-grootte 'geen partij'* zijn.

Daarnaast spelen nog andere zaken zoals:

- *Bereikafhankelijkheid*  
Toegang tot de uiteindelijke afzetmarkt is alleen mogelijk via het afnemende kanaal/bedrijf dat als het ware de ruimte biedt om de producten aan de consument te tonen. Dit geldt vooral voor A-merken in de levensmiddelenbranche die het moeten hebben van een brede verspreiding;
- *Productieafhankelijkheid*  
De productie staat in dienst van een of enkele grootafnemers. Dit geldt met name voor huismerkleveranciers in de voedingsmiddelensector. Doordat er maar een beperkt aantal opdrachtgevende supermarktorganisaties is, hebben de leveranciers weinig mogelijkheden om de bedrijfsrisico's over meer klanten te spreiden. Daarnaast zijn de switchkosten bij het overschakelen naar andere afnemers veelal zeer hoog, vooropgesteld dat die switchmogelijkheden zouden bestaan;
- *Onderscheidend vermogen van producten*  
Wanneer er sprake is van producten die eenvoudig uitwisselbaar zijn voor producten van andere leveranciers en waarnaar geen uitgesproken (merk)voorkeur van de consumenten uitgaat (commodities), kan de afnemer makkelijk naar een andere leverancier overstappen. De overstapkosten voor de afnemer zijn dan laag en er gaan geen marktrisico's van uit;
- *Capaciteit en voorraadpositie*  
In veel toeleverende sectoren is er (op dit moment) sprake van overcapaciteit en overproductie. Men wil maar al te graag af van de voorraden en kan zich daardoor moeilijk weren tegen inkoopmacht;
- *Ordercyclus*  
Voor veel producten, in het bijzonder modische artikelen, worden de bestellingen in een vroegtijdig stadium geplaatst (soms meer dan driekwart jaar van te voren) om verzekerd te zijn van de levering van de juiste producten op het juiste moment. Leveranciers moeten dan weer zelf deze bestelling vroegtijdig inkopen en/of laten produceren voor eigen rekening en risico. Als de uiteinde-

lijke afnemer vervolgens in een laat stadium condities wijzigt, dan heeft de leverancier eigenlijk geen mogelijkheid meer om zijn voorraad (die georderd is of al door de producent is uitgeleverd) elders te slijten.

Al met al geeft dit aan, aldus de geïnterviewde brancheorganisaties, dat de kwetsbaarheid van bedrijven zich op veel punten voor kan doen en dat de gevoeligheid van bedrijven voor inkoopmacht groot kan zijn, vaak zo groot dat men zich er niet tegen teweer stelt en eenvoudig maar de nieuwe condities accepteert 'om de klant niet te verliezen', aldus de gesprekspartners.

## 2.9 De reacties van de leveranciers

In de gesprekken is verder stilgestaan bij de mogelijkheid van leveranciers om te reageren op inkoopmacht. Over het algemeen wordt die als zeer beperkt aangemerkt. Slechts zeer incidenteel kiest de leverancier ervoor om de strijd (juridisch) aan te gaan (Peijnenburg), maar meestal kiest de leverancier eieren voor zijn geld als de afnemer toch de duimschroeven aandraait (aldus gesprekspartners). Individueel zijn de mogelijkheden beperkt, zo niet nihil.

Nu bestaande mogelijkheden, aldus gesprekspartners, zijn:

- Opnieuw onderhandelen, maar wat moet je als je zeer kwetsbaar bent;
- Weigeren om in te gaan op de nieuwe condities, maar wat moet je als je met de voorraad blijft zitten en niet op korte termijn elders je voorraad kunt onderbrengen;
- Individueel naar de rechter stappen en je gelijk halen, maar wat moet je als je nadien toch wordt uitgesloten (Pyrrusoverwinning);
- Collectief naar de rechter gaan, maar dan moeten er wel meer partijen bereid zijn dit te doen en op dat punt laat men het uiteindelijk wel afweten, uit vrees voor de reacties van de afnemers. Brancheorganisaties geven aan dat de noodzaak van collectieve juridische acties er zeker is, maar dat dit in de praktijk toch moeilijk te realiseren valt.

## 2.10 Slotsom van de oriëntatie

De gevoerde gesprekken en nadere deskresearch laten zien dat diverse organisaties door hun leden worden benaderd met klachten over gebruik van inkoopmacht door afnemers. De inkoopmacht lijkt zich niet te beperken tot het openbreken van bestaande contracten, maar tekent zich ook af als het gaat om vernieuwing van voorwaarden.

Ten aanzien van het type afnemers met inkoopmacht en de branches van leveranciers die ermee worden geconfronteerd, kan de volgende (niet uitputtende) indeling worden gemaakt:

<i>Afnemers met inkoopmacht</i>	<i>Branches van leveranciers</i>
grootschalige detailhandel (distributiekanaal consumentengoederen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- producenten van voedingsmiddelen</li> <li>- importeurs/producenten van (dames- en kinder)kleding</li> <li>- importeurs en groothandelaren in sportartikelen</li> <li>- importeurs en groothandelaren in</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>speelgoedartikelen</li> <li>- producenten van kunststofverwerkende producten (waaronder verpakkingen)</li> <li>- leveranciers van bouw- en doe-het-zelfproducten</li> <li>- meubelfabrikanten</li> <li>- importeurs en groothandelaren in schoeisel</li> <li>- leveranciers van drogisterijproducten</li> </ul>
zorgsector (grote zorgverzekeraars en ziekenhuizen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fysiotherapeuten</li> <li>- thuiszorg</li> <li>- leveranciers van optische hulpmiddelen</li> <li>- leveranciers van medische instrumenten</li> <li>- linnenwasserijen</li> </ul>
overheid (veelal als aanbesteder)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bouwbedrijven</li> <li>- groenvoorzieners</li> <li>- ingenieursbedrijven</li> <li>- ICT-bedrijven</li> <li>- bestratingsbedrijven</li> <li>- schilders (door inkoopmacht hoofdaannemers)</li> </ul>
grote verzekeringsmaatschappijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autoschadeherstel</li> <li>- uitvaartsector</li> </ul>
grote industriële bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toeleveranciers in de metaalsector</li> <li>- producenten van kunststofverwerkende producten</li> <li>- technologiebedrijven</li> </ul>



## 3 Theoretisch kader

### 3.1 Inleiding

Vanuit de oriëntatiefase komt vooral naar voren dat het (volgens bronnen buitensporig) gebruik van inkoopmacht speelt bij consumentengoederen, waarbij de grootschalige detailhandel een sterke machtpositie heeft en inkoopmacht uit lijkt te oefenen richting de toeleveranciers zoals de voedingsmiddelenindustrie, mode-industrie, verpakkingsindustrie, etc. Daarom heeft bij de literatuurverkenning de focus vooral gelegen op de uitoefening van inkoopmacht in distributiekolommen voor consumentengoederen.

In dit hoofdstuk wordt een beknopt theoretisch kader geschetst van inkoopmacht, de gevolgen daarvan en de effecten daarop. De verzamelde informatie is gebruikt voor het schetsen van een economisch kader rondom het begrip inkoopmacht en het opsporen van relevante aspecten in de relatie leverancier – afnemer in het geval van inkoopmacht. Dit kader is bedoeld om de relevante aspecten voor het onderzoek bij bedrijven en organisaties vorm te geven en om de resultaten in een objectieve context te plaatsen. De informatie is verder gebruikt voor het ontwikkelen van de vragenlijst voor de telefonische enquête, voor de gesprekspuntenlijst voor de interviews en voor het vaststellen van de te verzamelen branchekenmerken.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het overkoepelende kader waarin het concept inkoopmacht naar voren komt, namelijk het vijfkrachtenmodel van Porter. In de daarop volgende paragrafen 'zoomen we in' op verschillende aspecten van inkoopmacht (begrip, definitie, invloedssfeer, vormen en gevolgen).

### 3.2 Inkoopmacht in het vijfkrachtenmodel van Porter

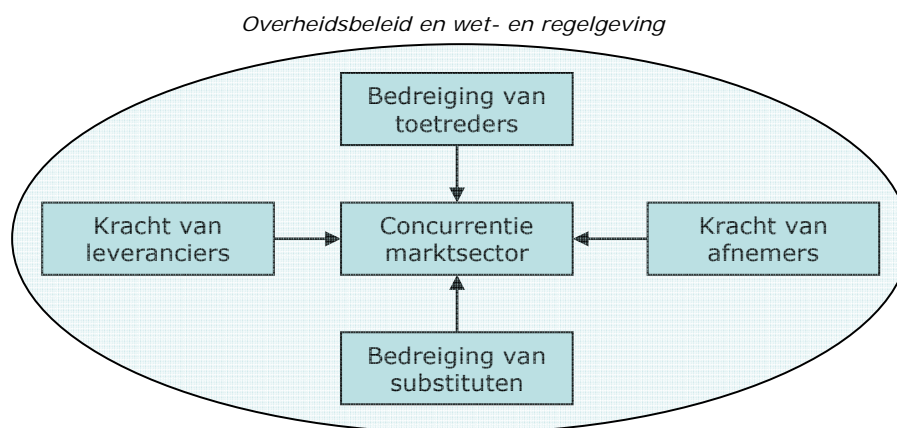
Voor het analyseren van de mate van concurrentie en van concurrentie- c.q. machtsverhoudingen biedt het vijfkrachtenmodel van Porter een goede kapstok. Porter onderscheidt de volgende vijf krachten:

- Macht van leveranciers:
  - wijze van prijsvorming en prijswijzigingen;
  - contractuele afspraken;
- Macht van afnemers:
  - afnemers, aantal en typen;
  - wijze van prijsvorming en prijswijzigingen;
- Dreiging van substituten:
  - eigen beheer of uitbesteden;
  - mate waarin aanbieders en afnemers naar een ander segment kunnen overstappen;
  - mate waarin aanbieders en afnemers naar een ander segment overstappen;
- Dreiging van nieuwe toetreders tot de markt:
  - mate van toetreding van nieuwe (buitenlandse) aanbieders;
  - toetredingsbarrières;
- Interne concurrentie:
  - aanbieder, aantal en typen;
  - marktpositie van de aanbieders;
  - marktmodel;

- mate van uittreding van bestaande aanbieders;
- uittredingsbarrières;
- belangrijkste trends en ontwikkelingen;
- concurrentiedruk.

In Figuur 2 is het vijfkrachtenmodel van Porter uitgebreid met een zesde kracht, namelijk 'overheidsbeleid en wet- en regelgeving'. Immers, ook overheidsbeleid en wet- en regelgeving kunnen randvoorwaarden scheppen c.q. medebepalend zijn voor concurrentie- en machtsverhoudingen.

Figuur 2 Vijfkrachtenmodel van Porter



Bron: EIM, 2009.

Eén van de vijf krachten wordt door de inkopers (afnemers) gevormd en is onderwerp van dit onderzoek. Dit neemt echter niet weg dat uitkomsten uit het onderzoek in het licht van het complete model dienen te worden gezien. De kracht van afnemers wordt namelijk beïnvloed door de andere krachten. Lage toetredingsbarrières kunnen bijvoorbeeld voor meer concurrentie zorgen en hoge uittredingsbarrières kunnen bijvoorbeeld leiden tot overcapaciteit in een sector. In beide gevallen krijgt een inkoper meer keuze en een betere onderhandelingspositie.

Porter ziet inkoopmacht als een kracht die de toegevoegde waarde<sup>1</sup> van een sector of een bedrijf beïnvloedt (zie Figuur 2). De belangrijkste determinanten van inkoopmacht zijn de grootte en de concentratie van afnemers. Maar ook factoren zoals de informatieasymmetrie en de concentratie en differentiatie van concurrenten zijn van invloed. Porter onderscheidt twee typen inkoopmacht. Het eerste type houdt verband met de prijsgevoeligheid van de afnemers en heeft vooral betrekking op 'commodities': de klant gaat voor de laagste prijs. Dit leidt tot meer concurrentie en lagere winstmarges. Het andere type inkoopmacht is gebaseerd op onderhandelingsmacht van de afnemer. Grote afnemers kunnen lagere prijzen bedingen, terwijl de aanwezigheid van veel kleine afnemers over het algemeen tot een hogere winstmarge leidt.

<sup>1</sup> Wanneer Porter het over het creëren van waarde heeft, bedoelt hij winst voor het bedrijf.

### 3.3 Macht, afhankelijkheid en inkoopmacht

#### *Macht en afhankelijkheid*

Coughlan, Anderson, Stern en El-Ansary (2006) definiëren macht (in een boek over marketing channels) als de mogelijkheid van een schakel in de kolom om een andere schakel iets te laten doen dat deze anders niet zou doen. Macht wordt gezien als een normaal verschijnsel binnen distributiekolommen. De auteurs geven aan dat macht een emotioneel beladen term is (met negatieve connotaties als misbruik, verdrukking, exploitatie, onrechtvaardig, brutaal). Zij geven echter aan dat het gebruik van macht zowel voordelen kan hebben als nadelen. Gebruik van macht om binnen een distributiekanaal gecoördineerd te handelen kan grote voordelen hebben. Het gebruik van macht kan echter ook schade toebrengen, bijvoorbeeld als macht gebruikt wordt om een schakel toegevoegde waarde te laten creëren zonder hem daarvoor te compenseren. Dit laatste gebruik van macht wordt door de auteurs afgekeurd.

Coughlan c.s. geven verder aan dat macht het spiegelbeeld is van afhankelijkheid. De macht van de ene schakel (A) over de andere schakel (B) neemt toe met de afhankelijkheid van die andere schakel (B) van de eerste schakel (A). Ofwel de afhankelijkheid van partij B geeft partij A de mogelijkheid om invloed uit te oefenen. De afhankelijkheid van partij B ten opzichte van partij A neemt toe:

- naarmate het nut (waarde, baten, tevredenheid) dat B krijgt van A groter is, en;
- naarmate er minder alternatieven zijn voor B.

Coughlan c.s. geven aan dat macht niet iets is van een organisatie, maar iets in een relatie. Een partij heeft macht in relatie tot een andere partij, maar kan weer zwak zijn in relatie tot een andere partij.

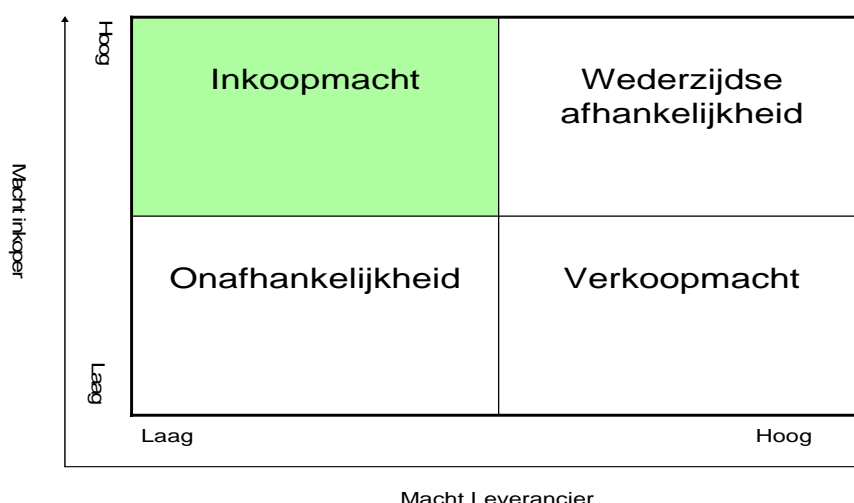
Coughlan c.s. noemen vijf vormen van macht, namelijk:

- reward power (de mogelijkheid om gedrag te veranderen door voordelen te geven);
- coercive power (de mogelijkheid om te straffen);
- expert power (macht die voortkomt uit waardevolle informatie die een ander niet heeft);
- legitimate power (macht die voortkomt uit wetgeving, contracten en overeenkomsten);
- referent power (macht die voortkomt uit de wens van schakels in de kolom om zich te identificeren met een andere organisatie, zoals prestige).

#### *Inkoopmacht, relatie leverancier - afnemer*

De focus van dit onderzoek ligt op de macht van de inkopers, en de relatie tussen leverancier en afnemer (in het model de 'kracht van afnemers'). Wanneer de krachten van de leveranciers en de afnemers in evenwicht zijn, ontstaat een situatie van onafhankelijkheid of wederzijdse afhankelijkheid en dus een gelijkwaardige relatie. Wanneer de macht van de leveranciers onevenredig hoog is, is er sprake van 'verkoopmacht'. Is er sprake van een onevenredig hoge macht van de afnemers, dan spreken we van 'inkoopmacht'. Zie Figuur 3 voor een toelichting.

Figuur 3 Relatie afnemer en inkoper



Bron: EIM, bewerking uit Cox (2001).

### 3.4 Definitie van inkoopmacht

In de wetenschappelijke literatuur wordt inkoopmacht aan verschillende begrippen gelieerd; naast inkoopmacht worden termen gebruikt zoals monopsonie macht<sup>1</sup>, tegenmacht (*countervailing power*), en onderhandelingsmacht.

Inkoopmacht ontstaat wanneer aan de vraagzijde van de markt een concentratie van kopers ontstaat, waardoor afnemers macht kunnen uitoefenen op leveranciers. Specifiek wordt hiermee bedoeld dat de afnemer de leveranciers ertoe kan dwingen om het prijsniveau (van de te leveren goederen) te brengen naar een niveau dat lager ligt dan er in een normaal competitieve omgeving zou ontstaan. Deze situatie ontstaat met name wanneer er één (monopsonie) of slechts enkele afnemers (oligopsonie) op de markt actief zijn. Deze afnemers oefenen hun macht uit door (te dreigen) minder in te kopen en daardoor de omzet bij de betrokken leverancier te verlagen. Maar inkoopmacht is méér dan alleen de macht om prijzen te verlagen. Inkoopmacht wordt ook gedefinieerd als "de macht van een afnemer om de voorwaarden rondom aankoop significant te beïnvloeden voor redenen anders dan efficiëntie".

Chen (2008) definieert inkoopmacht als volgt:

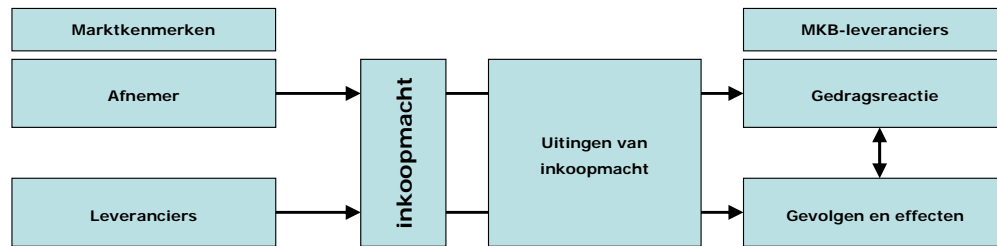
*"Inkoopmacht is het vermogen van de afnemer om het prijsniveau tot onder de normale verkoopprijzen van de leveranciers te verlagen. Meer algemeen is het ook het vermogen om de voorwaarden rond de aankoop meer in het voordeel van de afnemer af te sluiten dan bij gelijkwaardige leverancier-afnemer relaties gewoon is. De normale verkoopprijs wordt gedefinieerd als de prijs die de afnemer maximaal kan vragen in een competitieve markt, zonder de aanwezigheid van inkoopmacht."*

<sup>1</sup> Het verschijnsel, dat er voor een product slechts één (grote) koper in de markt is.



Inkoopmacht wordt veroorzaakt door verschillen in kenmerken tussen leverende en afnemende bedrijven en bijzonderheden op de markt waarop men opereert (marktkenmerken). Dit kan ertoe leiden dat afnemers gebruik maken van hun machtspositie om zo gunstige voorwaarden voor zichzelf te creëren. Dit kan diverse gevolgen en effecten hebben, maar ook tot gedragsreacties van de leveranciers leiden. In figuur 3 is dit schematisch weergegeven. De verschillende aspecten uit het schema worden in de volgende paragrafen nader uitgewerkt.

Figuur 4 Inkoopmacht: kader



Bron: EIM, 2009.

### 3.5 Marktkenmerken

#### *Afnemerszijde*

De verdeling van macht tussen leverancier und afnehmer wird durch verschiedene Faktoren und Merkmale bestimmt (Cox, 2001). Spezifische Inkoopmacht (linksoben in Figur 3) wird vergrößert durch die folgenden branchen- und marktseitigen (oder Faktoren) an der abnehmersseitigen Seite:

- Die Kosten für den Einkäufer, um den Lieferanten zu wechseln, sind gering;
- Der Einkäufer hat Zugang zu einer attraktiven Zielgruppe des Lieferanten (attraktive Account);
- Die 'Suchkosten' sind gering für die Abnehmer (ebenso wie die Wechselkosten);
- Der Einkäufer hat guten Zugang zu Marktinformationen;
- Der Einkäufer hat einen großen Marktanteil in den Produkten der Lieferanten;
- Es gibt eine Konzentration der Einkäufer;
- Der Einkäufer kann auch ein Konkurrent des Lieferanten sein;
- Der Einkäufer kann den Lieferanten an sich binden (lock in) durch erzwungene Anschlüsse an Automatisierungs-, Verteilungs-, und Kommunikationssysteme.

#### *Leverancierszijde*

Die Verteilung der Macht zwischen Lieferant und Käufer wird durch verschiedene Faktoren und Merkmale bestimmt (Cox, 2001). Inkoopmacht (linksoben in Figur 3) wird vergrößert durch die folgenden branchen- und marktseitigen (oder Faktoren) an der lieferantenseitigen Seite:

- Anwesenheit vieler Lieferanten (Überkapazität);
- Der Lieferant ist sehr abhängig vom Einkäufer für Umsatz, mit begrenzten Alternativen;
- Die Kosten für den Einkäufer zu wechseln sind hoch für den Lieferant ('switching costs');
- Die Produkte des Lieferanten sind standardisiert ('commodities');

- De leverancier heeft geen informatievoordelen op de inkopers;
- Lage toetredingsbarrière;
- Hoge uittredingsbarrière;
- Hoge zoekkosten voor leveranciers.

De kosten om van afnemer te veranderen (switchkosten) kunnen bijvoorbeeld hoog zijn omdat de leverancier heeft geïnvesteerd in voorraadssystemen, EDI en communicatiesystemen van de afnemer.

Verkoopmacht ontstaat juist wanneer er sprake is van een tegenovergestelde situatie dan uit de hierboven genoemde punten naar voren komt, dus wanneer er weinig leveranciers zijn, met ongestandaardiseerde (gespecialiseerde) producten, en de leverancier een informatievoordeel heeft.

#### *Concurrentiedruk in sectoren*

Sectoren die weinig concurrentie ervaren, hebben vaak te maken met relatief weinig macht van afnemers. Dit komt bijvoorbeeld omdat zij een zeer heterogeen, gedifferentieerd of specifiek product aanbieden. In het geval van diensten is er vaak sprake van een opgebouwde vertrouwensrelatie waardoor afnemers minder snel zullen overstappen. Sectoren die weinig innovatief zijn concurreren vooral op prijs, wat de concurrentie verhoogt (Kemp en Oudmaijer, 2005).

Sectoren die juist een hoge concurrentiedruk ervaren hebben niet alleen te maken met concentratie van inkoop, maar ook met lage toetredingsbarrières, hoge uitredingsbarrières en een gestandaardiseerd product. Voorbeelden zijn de bouw en de transportsector (Kemp en Oudmaijer, 2005).

### 3.6 Vormen van uitingen van inkoopmacht

Inkoopmacht moet nadrukkelijk breder worden gezien dan alleen het verlagen van prijzen (Dobson, 2005). Afnemers in een machtspositie maken van deze positie gebruik om gunstige contracten af te sluiten waarin diverse variabelen aan bod komen zoals:

- Volumekortingen en 'inschrijfgelden';
- Bijdragen aan promotionele kosten, o.a. tijdelijke kortingen tijdens acties van de afnemer;
- Exclusiviteitsafspraken m.b.t. distributie, waarbij de afnemer het alleenrecht bedingt op distributie/verkoop van het product van de leverancier, waardoor concurrenten worden uitgesloten. In deze gevallen is het voorgekomen dat leveranciers in eerste instantie akkoord zijn gegaan met de gunstige afspraken, maar dat de machtige afnemer na het aangaan van de exclusiviteitsregeling de termen van het contract sterk versoerde;
- Displaytarieven en toegang tot distributie ('Slotting allowances'), waarbij de leverancier moet betalen voor het recht om bij de afnemer op de schappen te staan. Grote afnemers beheersen de toegang tot de eindklant, bijvoorbeeld door hun distributiestructuur;
- Wederzijdse inkoop: de afnemer verkoopt zelf ook producten aan de leverancier;
- Imitatiegedrag door afnemers die ook concurrent zijn. Met name supermarkten kunnen productkenmerken van leveranciers overnemen voor hun huismerken (AH versus Unilever in geval van 'Blue Band' en AH margarine).

Machtsgebruik (c.q. -misbruik) van grote inkopers richt zich vaak met name op het uitsluiten van concurrenten en het binden van de leverancier (lock in). Wanneer bedrijven veel geïnvesteerd hebben in afleverings-, voorraad- en communicatiesystemen van afnemers, betekent dit dat het wisselen van afnemer hoge kosten met zich meebrengt. De afnemer kan er op deze manier ook voor zorgen dat de leverancier geen zaken doet met concurrenten. Het gebruiken van inkoopmacht om concurrenten toegang tot 'inputs' te ontzeggen wordt gezien als misbruik van macht (Cartensen, 2008).

Eenmaal in een afhankelijke relatie kan de leverancier door zijn afnemers met inkoopmacht gedwongen worden de samenwerking aan te passen op verschillende aspecten zoals:

- De prijs;
- De betalingstermijn;
- Product/proces;
- Levertijden;
- Voorraadbeheer;
- Financieel/contractueel;
- Deelname promotionele activiteiten;
- Etc.

Ook Chen (2008) geeft aan dat inkoopmacht meer is dan de mogelijkheid om prijzen te verlagen. Het gaat ook om de mogelijkheid om andere (contract)voorwaarden aan te passen.

### 3.7 Gevolgen en effecten

Mogelijke gevolgen en effecten van het gebruik van inkoopmacht zijn:

- Innovatie afname/toename;
- Lagere winstmarges;
- Hogere kosten;
- Uitval van kleinere leveranciers;
- Afname kwaliteit en variatie van producten.

#### *Innovatie*

De invloed van inkoopmacht van afnemers op investeringen en innovaties door aanleverende bedrijven wordt in de economische literatuur verschillend uitgelegd. Een toenemende concentratie van inkoopmacht kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor de investeringen en innovaties door leveranciers.

Volgens Inderst en Mazzarotto (2007) kan de invloed zowel positief als negatief uitpakken. Wanneer een inkoper een groot gedeelte van de toekomstige winst naar zich toe lijkt te gaan trekken, zullen leveranciers onvoldoende prikkelingen hebben om de gevraagde investeringen in de ontwikkeling van nieuwe producten te doen. Aan de andere kant kan een grote afnemer met een grote inkoopmacht ook positief bijdragen aan innovatie. Zo kan de afnemer bijdragen in de investeringen. Daarnaast kan de aanwezigheid van enkele grotere inkopers de transactiekosten verlagen en coördinatieproblemen rondom het opstellen van contracten verminderen. Dit maakt het mogelijk om efficiënter contracten op te stellen met betrekking tot de kosten en opbrengsten van een investering. Een leverancier

kan ook eerder bereid zijn om gevoelige informatie te delen met een klein aantal grote afnemers, wat langetermijninvesteringen kan bevorderen.

Ook Inderst en Wey (2003, 2005, 2006) en Vieira-Montez (2004) tonen aan dat er situaties zijn waarbij het ontstaan van grote inkooporganisaties de prikkels om te investeren bij leveranciers kan versterken. Door te investeren in vergroting van de capaciteit of het aanschaffen van technologieën die de marginale kosten van de producten verlagen, staan de leveranciers sterker in de onderhandelingen met de afnemer, zodat zij een groter gedeelte van de winst naar zich toe kunnen trekken. Ook blijkt uit hun onderzoek dat doordat de leverancier zijn eigen marginale kosten verlaagt, de mogelijke alternatieve aanbieders van de producten voor de inkoper minder waardevol worden.

Inderst en Mazzarotto (2007) wijzen erop dat een reductie van de winsten van leveranciers door de inkoopmacht van afnemers niet direct hoeft te betekenen dat hierdoor de prikkeling om te innoveren afneemt. Als een afnemer een groot gedeelte van de markt in handen heeft, kan dit voor een leverancier juist een prikkel zijn om te investeren in nieuwe producten omdat dit het eenvoudiger maakt om producten af te zetten via andere afzetkanalen. Hun afhankelijkheid van een grote afnemer neemt hierdoor af. Bovendien wordt bij het aantrekkelijker maken van het eigen product of het efficiënter maken van de productie het verlies dat de leverancier toebrengt aan een retailer groter door alleen maar te leveren aan de concurrentie.

Een belangrijk onderscheid wordt gemaakt tussen investeringen in de verbetering van bestaande producten en/of diensten en het introduceren van geheel nieuwe producten. Als er sprake is van het verbeteren van bestaande producten zullen de prikkels om te investeren toenemen naarmate er meer sprake is van inkoopmacht van afnemers. Bij de introductie van geheel nieuwe producten lijkt het niveau van de winsten vooral beslissend voor de keuze om al dan niet te innoveren. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen de verschillende 'bronnen' van inkoopmacht (Inderst en Mazzarotto, 2007).

Battigalli et al. (2007) laten zien dat een toename van de inkoopmacht schadelijk kan zijn voor de welvaart doordat de kwaliteit van producten verslechtert. Ook tonen zij aan dat retailorganisaties zichzelf benadelen door een toename van hun inkoopmacht. Zij geven aan dat de prikkel om te investeren in kwaliteitsverbetering van de producten afhangt van het gedeelte van de totale winst die de producent/leverancier zal krijgen. Wanneer uit de onderhandelingen volgt dat een leverancier een kleiner gedeelte van de winst krijgt, zal dit de prikkel om in kwaliteit te investeren doen afnemen.

Inderst en Shaffer (2007) en Chen (2006) tonen aan dat inkoopmacht invloed heeft op de variatie in producten. De verscheidenheid in producten die aan consumenten worden aangeboden neemt af omdat grote retailers één product willen aanbieden dat aan de gemiddelde voorkeuren van de consument voldoet. Wanneer winstmarges onder druk blijven staan bij leveranciers en investeringen uitblijven, gaat dit ten koste van productvariatie en kwaliteit. Bovendien vragen grote retailers om gestandaardiseerde producten die zij wereldwijd kunnen afzetten. Dit heeft als direct effect dat productaanpassing aan lokale behoeften en smaak afneemt.

Een toename van de inkoopmacht kan verschillende effecten hebben op de leveranciers, afhankelijk van de oorzaak van de inkoopmacht. Een oorzaak van inkoopmacht kan zijn dat afnemers (retailorganisaties) tegelijkertijd eigen merken gaan ontwikkelen, promoten en vermarkten. Deze verticale concurrentie tussen producenten en afnemers kan een stimulans zijn voor de producenten (leveranciers) van A-merken om te innoveren. Producenten van A-merken moeten immers hun producten voldoende onderscheidend houden van eigen merken van de grote en geavanceerde retailorganisaties (Inderst en Mazzarotto, 2007).

#### *Winstontwikkeling*

Met name grote detailhandelsketens die in consumentengoederen handelen zijn in staat om inkoopmacht te ontwikkelen. Dit komt mede doordat zij het toegangskanaal vormen tot de consumenten, en de leverancier vaak voor een groot deel van zijn markt afhankelijk is van deze retailers (Kelly en Gosman, 2000). Hoe groter de retailketen, des te lager de winstmarge van de producenten wordt (Porter, 1974).

De winstmarges worden lager doordat de afnemer met inkoopmacht zijn invloed gebruikt om een voorkeursbehandeling te bedingen. Deze voorkeursbehandeling kan verschillende vormen hebben:

- Later en/of minder betalen;
- Op specifieke tijden leveren;
- Deelname aan promotionele activiteiten.

Grote retailers gebruiken hun inkoopmacht om lagere prijzen te bedingen die over het algemeen worden doorgegeven aan de consument. Dit is de normale praktijk<sup>1</sup> (Kelly en Gosman, 2000). Ook is er bewijs van grote (Amerikaanse) retailers die door tijdelijk te stoppen met inkopen voorkwamen dat producenten stijgende kosten doorberekenden aan hen<sup>2</sup>. Dit ging direct ten koste van de winstmarge van de leveranciers.

Grote retailers hebben verschillende methoden om kosten te besparen door deze kosten te verplaatsen naar de leverancier. Voorbeelden zijn het centraal bij enkele leveranciers inkopen om zo inkoop-, order-, en transactiekosten te verlagen. Dit centraal inkopen betekent vaak dat de leverancier zich bijvoorbeeld verplicht moet aansluiten op een EDI-systeem en 'just-in-time' voorraadmanagement moet hanteren. Effectief betekent dit dat de voorraden bij de leverancier zullen stijgen en daarmee de voorraadkosten. Ook worden daardoor eisen aan de productieflexibiliteit van de leverancier gesteld. De invoering van deze systemen ten behoeve van de afnemer betekent ook hogere personeelskosten voor de leveranciers, doordat zij beter opgeleid moeten zijn om met deze systemen om te gaan. Dit soort aanpassingen wegen met name zeer zwaar op de kleinere leveranciers (Kelly en Gosman, 2000).

<sup>1</sup> In de mededingingspraktijk van bijvoorbeeld NMa wordt ervan uitgegaan dat het gebruik van inkoopmacht geen probleem is wanneer de voordelen worden doorgegeven aan de consument. In enkele gesprekken met brancheorganisaties wordt echter bestreden dat de voordelen worden doorgegeven aan de consument.

<sup>2</sup> Wal-mart versus kledingleveranciers, Wal-mart, K-mart, Target versus Rubbermaid.

Verder kunnen grote afnemers gunstige betalingsregelingen afdwingen. Een voorbeeld is het pas betalen van goederen op het moment dat deze aan de consument is verkocht (Wal-mart), de voorraden in de winkel blijven dus eigendom van de leverancier. Kosten en risico worden naar de leverancier verschoven. Uit de literatuur komt verder naar voren dat grote retailers er berucht om zijn dat zij zeer laat betalen, en er 'zealous chargeback policies' op na houden (Kelly en Gosman, 2000).

Met name kleine leveranciers zijn kwetsbaar voor deze praktijken. De gevraagde aanpassingen door de afnemers betekenen hoge investeringen en benodigde kennis die kleinere bedrijven niet in huis hebben. Tegelijkertijd kunnen zij zich ook minder goed verzetten tegen een inkoper met een vaak mondiale markt, terwijl zij zich zelf vooral op de thuishmarkt richten. De impact van inkoopmacht is dan ook het meest voelbaar in competitieve markten met veel kleinere leveranciers (Kelly en Gosman, 2000).

### 3.8 Gedragsreactie leveranciers

Door Coughlan c.s. (2006) worden de mogelijke reacties voor een leverancier die last heeft van inkoopmacht van een afnemer in drie groepen samengevat, namelijk:

- ontwikkelen van alternatieve afzetkanalen;
- het organiseren van samenwerking;
- de markt verlaten.

In de literatuur worden verder de volgende (deels overlappende) reacties besproken:

- verticale integratie met de afnemer;
- fusies en overnames: schaalvergroting;
- innovatie en differentiatie (zie de vorige paragraaf);
- investeringen in technologie.

#### *Relatie leverancier en koper*

In de literatuur wordt aangegeven dat het onderhouden van een positieve individuele relatie tussen leverancier en afnemer steeds meer wordt gezien als een succesvol middel om het hoofd te bieden aan verdergaande globalisering en toenemende concurrentiedruk (Brennan en Turnbull, 1999)<sup>1</sup>.

Uit onderzoek naar het inkoopgedrag van organisaties blijkt dat door sneller wisselende omgevingsfactoren en toenemende concurrentiedruk, inkopende organisaties de trend van transactiemanagement naar relatiemanagement in inkoop steeds verder doorzetten (Sheth en Sharma, 1997 en 1996; Lewin en Johnston, 1996). De onderzoeken betreffen wel met name industriële organisaties.

Binnen relaties van leveranciers en afnemers kan het voorkomen dat de leverancier op initiatief van de afnemers aanpassingen maakt aan het geleverde product of dienst. Deze aanpassingen worden gemaakt onder invloed van vertrouwen en

<sup>1</sup> In de oriënterende gesprekken kwam echter naar voren dat het 'win-win'-principe steeds meer verlaten lijkt te worden.

commitment maar worden ook geassocieerd met een scheve machtsbalans die naar de afnemer doorslaat. Het kan hierbij gaan om aanpassingen in ontwerp, productie, proces, planning, leveringsschema's, voorraadbeheer, administratieve procedures en financiële procedures (Brennan en Turnbull, 1999).

Aanpassingen binnen de leverancier-afnemerrelatie worden geassocieerd met de machtsbalans tussen beide partijen (Hallen, Johanson en Seyed-mohamed, 1991). Het onderliggende mechanisme tussen aanpassingen en macht is gebaseerd op de afhankelijkheid van de leverancier van de toegang tot zijn (eind)klanten. Daardoor heeft de klantorganisatie de mogelijkheid om hetzij expliciet, hetzij impliciet de leverancier tot medewerking te dwingen en aanpassingen door te drukken (inclusief eenzijdige contractswijzigingen). De gedachte 'jij hebt ons harder nodig dan wij jou', en de impliciete of expliciete dreiging om de broodnodige omzet te verliezen is dan voldoende om aan de eisen te voldoen (Brennan en Turnbull, 1999). Uit onderzoek blijken er gevallen te zijn waarin leveranciers zich gedwongen voelen aanpassingen op diverse aspecten door te voeren (bv productspecificaties, leveringen etc) (Brennan en Turnbull, 1999).

Een andere vorm van tegenwicht bieden speciale marketingacties die de merkleverancier richt op het afzetkanaal. In dit geval wordt wel gesproken over trademarketing. In geval van trademarketing richt de grote merkleverancier zijn marketing sterk op die relaties/afzetkanalen waarmee hij een winstgevende samenwerking kan opbouwen. Kanalen die dat niet kunnen bieden, worden dan door hem minder 'beloond' of zelfs geweerd (Cijs et. al, 2007).

#### *Uitval van kleinere leveranciers*

Door de toenemende inkoopmacht van leidende retailorganisaties zal hun onderhandelingspositie ten opzichte van de concurrentie verbeteren. Doordat zij voor henzelf betere condities (extra kortingen) kunnen opleggen aan de leveranciers kan verwacht worden dat dit ook effecten zal hebben op de toeleveringsmarkt. Dobson en Chakraborty (2008) noemen in dit kader zowel een direct als een indirect effect. Een direct effect zou kunnen zijn dat de leverancier, door de grotere kortingen die aan de leidende retailorganisatie gegeven worden, via hogere prijzen bij andere retailorganisaties het verlies aan inkomsten probeert te compenseren. Het indirecte effect kan door twee mechanismen worden gekenmerkt. In de eerste plaats zouden leveranciers door de toegenomen inkoopmacht kunnen gaan samenwerken of fuseren. Daarmee neemt de concentratie aan de kant van leveranciers toe en dit verbetert de onderhandelingspositie ten opzichte van de afnemers in de markt. In het uiterste geval zal een aantal leveranciers van de markt verdwijnen, waarbij het vaak zal gaan om leveranciers die al weinig productief waren. Het vermoedelijke resultaat is wel dat de retailer met de grotere inkoopmacht ten opzichte van de concurrentie die positie ook na de samenwerking of fusie van de leveranciers zal behouden. De concurrerende retailorganisaties (andere organisaties dan die met de grote inkoopmacht) zullen dus nog steeds geconfronteerd worden met een concurrentienadeel. Uiteindelijk kan hierdoor de concurrentie afnemen en de (consumenten)prijzen van de producten stijgen. Een dergelijk resultaat kan ook een tweede indirect effect hebben: de groei van het marktaandeel van de leidende retailorganisatie. Door het toegenomen marktaandeel neemt de onderhandelingsmacht van deze afnemer verder toe, wat weer kan leiden tot het bedingen van extra kortingen van de leveranciers. Deze afnemer komt dus in een positieve vicieuze cirkel terecht van dalende prijzen, een groeiend marktaandeel en een betere onderhandelingspositie. Door

de compensatie die de leveranciers willen behalen bij andere afnemers, komen deze afnemers terecht in een negatieve vicieuze cirkel van stijgende prijzen, een dalend marktaandeel en een verslechtering van de onderhandelingspositie. Dit zal op de langere termijn een afname van de concurrentie en stijgende (consumenten)prijzen tot gevolg hebben.

#### *Schaalvergroting*

Inkoopmacht kan op twee manieren in verband worden gebracht met schaalvergroting. Door schaalvergroting in bijvoorbeeld de retailmarkt neemt de inkoopmacht toe. Als gevolg hiervan kunnen ook de leveranciers gaan samenwerken of fuseren. Inkoopmacht kan dus enerzijds veroorzaakt worden door schaalvergroting en anderzijds kan schaalvergroting het gevolg zijn van inkoopmacht. Uit de literatuur komt naar voren dat inkoopmacht en concentratie van inkopers leidt tot meer concentratie van verkopers (Lustgarten, 1975). Leveranciers reageren op machtige inkopers door zelf meer macht te vergaren.

De noodzaak om veel te investeren in afleverings-, voorraad- en communicatiesystemen van afnemers brengt met zich mee dat deze kosten terugverdiend moeten worden. Bijvoorbeeld door schaalvergroting. Voor grotere bedrijven is het eenvoudiger om vereiste investeringen terug te verdienen.

Inderst en Shaffer (2007) verklaren waarom fusies in de retailmarkt leiden tot een grotere inkoopmacht. Zij geven aan dat wanneer gefuseerde inkopers niet langer gebruik willen maken van al hun vroegere leveranciers, er een toenemende concurrentie tussen de leveranciers ontstaat. In principe zou dit voordeel voor de inkopers ook behaald kunnen worden als zij een alliantie zouden vormen en afspraken maken over gezamenlijke inkoop. Schaduwzijde hiervan is wel dat bepaalde leveranciers die producten leverden die beter aansluiten bij de lokale behoeften, nu buiten spel gezet worden. Hierdoor zullen de totale winsten in de markt dalen. Aan de inkoper dan de keuze om ofwel met minder leveranciers een groter aandeel in de totale winst te proberen te behalen of om met meer leveranciers een kleiner aandeel van een grotere totale winst te behalen. Inderst en Shaffer geven hierbij aan dat de eerste situatie (groter aandeel van een kleinere totale winst) vaak winstgevender is.

#### *Wisselwerking inkoop- vs verkoopmacht*

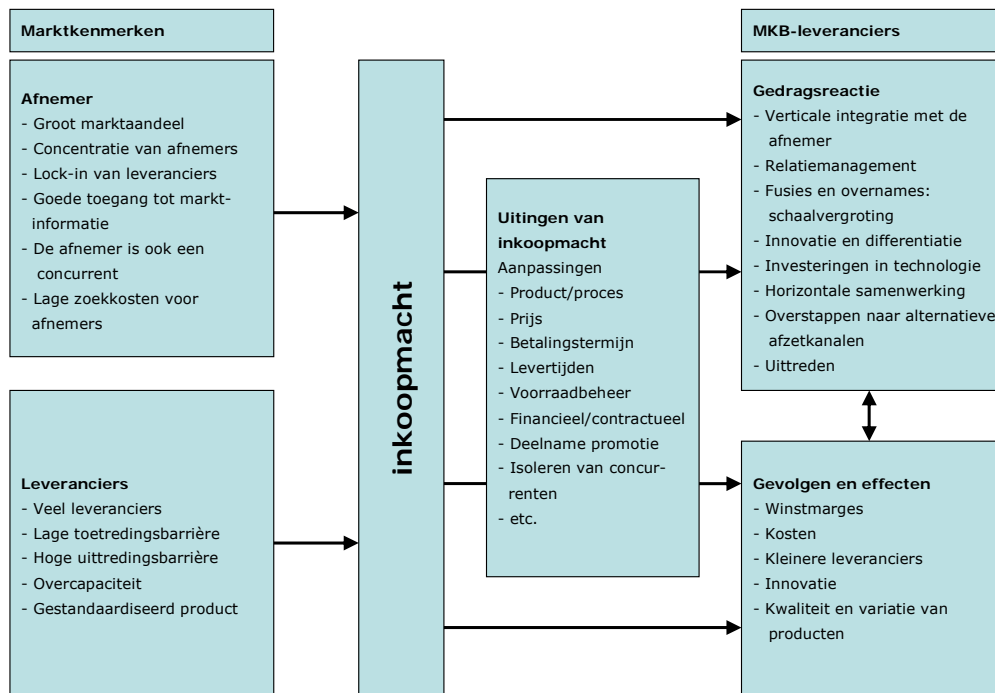
Er is een belangrijke wisselwerking tussen verkoop- en inkoopmacht. Doordat leveranciers in reactie op inkoopmacht gaan fuseren en groeien, neemt de verkoopmacht weer toe met als reactie een verdere concentratie van inkopers en leveranciers. Dit heeft uiteindelijk een negatief effect op concurrentie, doordat toetredings- en uittredingsbarrières steeds hoger worden en de kans op ongeoorloofde samenwerking hoger wordt (Dobson, Waterson en Chu, 1998).

### 3.9 Kader

Op basis van de literatuur en de oriëntatie (zie hoofdstuk 2) kunnen de verschillende aspecten van het eerder gepresenteerde kader nader worden ingevuld. Dit is gebeurd in Figuur 5.



Figuur 5 Inkoopmacht: overkoepelend kader



Bron: EIM, 2009.



## 4 De praktijk in de geselecteerde branches: Branche-/marktkenmerken

### 4.1 Inleiding

#### *Selectie van branches*

Op basis van de resultaten van de oriëntatiefase (zie hoofdstuk 2) zijn in overleg met de opdrachtgever vier branches geselecteerd voor het onderzoek, namelijk:

- Producenten van voedingsmiddelen en dranken;
- Importeurs/producenten van kleding en schoeisel;
- Importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel;
- Handelaren in bouwmaterialen.

In bijlage III is aangegeven welke subbranches zijn betrokken bij het onderzoek, met name voor de telefonische enquête.

Het is van belang op te merken dat de keuze voor de vier branches selectief is. Het gaat om branches waar sprake is van klachten over het gebruik van inkoopmacht door grote afnemers. Dat betekent dat de resultaten (in hoofdstuk 4 en 5) vooral een indruk geven van de aard en de omvang van inkoopmacht in de geselecteerde branches, maar niet representatief zijn voor het gehele bedrijfsleven c.q. gehele midden- en kleinbedrijf. Dat wil niet zeggen dat er geen sprake is van inkoopmacht in andere branches. In hoofdstuk 2 zijn diverse andere branches genoemd waar sprake zou zijn van inkoopmacht. De resultaten van het onderzoek zijn zeker ook relevant voor deze branches.

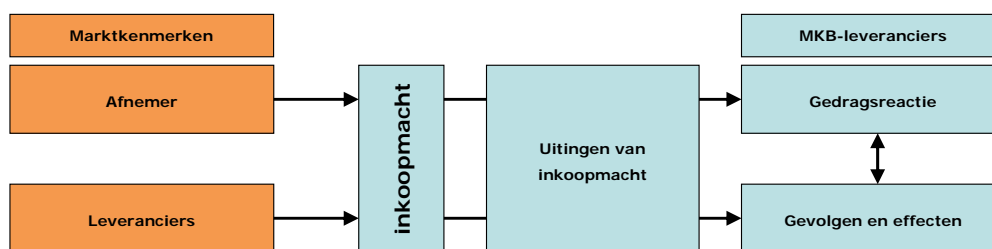
#### *Branche- c.q. marktkenmerken*

In dit hoofdstuk wordt een aantal branchekenmerken c.q. marktkenmerken van de geselecteerde branches weergegeven die van belang zijn voor c.q. (mede) bepalend zijn voor de mate waarin sprake is van inkoopmacht in de branches. Achtereenvolgens komen de volgende aspecten aan de orde:

- Structuur en dynamiek;
- Productkenmerken;
- Concurrentieaspecten;
- Afnemersaspecten.

In Figuur 6 geven de oranje blokken de plaats van de marktkenmerken in het onderzoekskader weer.

Figuur 6 Marktkenmerken in het onderzoekskader



Bron: EIM, 2009.

De gegevens zijn gebaseerd op secundaire bronnen, op resultaten van de enquête onder bedrijven met 5 tot 100 werkzame personen in de geselecteerde branches en op de resultaten uit de interviews. De beschrijving van de kenmerken worden steeds voor de vier onderzochte branches naast elkaar gepresenteerd.

## 4.2 Structuur en dynamiek

Om een beeld te geven van de omvang en de dynamiek van de geselecteerde branches is in Tabel 1 de ontwikkeling weergegeven van het aantal bedrijven in de geselecteerde branches in de periode 2006-2009. Uit de verdeling over klein, midden en groot blijkt dat in alle branches het kleinbedrijf (tot 10 werkzame personen) overheerst. Dit geldt het sterkst voor de branche van importeurs/producenten van kleding en schoeisel (91% van de bedrijven) en het minst voor de branche van producenten van voedingsmiddelen en dranken (67% van de bedrijven). De branche van producenten van voedingsmiddelen en dranken kent een relatief groot aandeel middelgrote bedrijven (10-100 werkzame personen), namelijk 28%.

Kijken we naar de ontwikkeling van het aantal bedrijven dan zien we in de branche van producenten van voedingsmiddelen en dranken na twee jaar daling weer een toename in 2009. In de branches van importeurs/producenten van kleding en schoeisel en van importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel zijn de schommelingen in de aantallen beperkt. In de branche van handelaren in bouwmaterialen is sprake van een toename van het aantal bedrijven in de jaren 2008 en 2009.

Tabel 1 (Ontwikkeling van) het aantal bedrijven per 1 januari (2006-2009) naar grootteklasse en branche

<i>Branche en jaar</i>	<i>Grootteklasse<sup>1</sup></i>			<i>Totaal</i>
	<i>Klein</i>	<i>Midden</i>	<i>Groot</i>	
Producenten voedingsmiddelen en dranken (SBI 15) <sup>2</sup>				
2006	2.920	1.195	210	4.325
2007	2.770	1.230	205	4.205
2008	2.814	1.121	195	4.130
2009	2.938	1.232	215	4.385
Importeurs/producenten kleding en schoeisel (SBI 1822, 1823, 1824, 1930, 51421, 51423, 51424)				
2006	3.124	276	20	3.420
2007	3.099	311	10	3.420
2008	3.201	299	10	3.510
2009	3.170	296	19	3.485
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel (SBI 1740, 1751, 51481)				
2006	1.021	179	15	1.215
2007	1.023	177	15	1.215
2008	1.051	179	15	1.245
2009	1.069	161	20	1.250
Handelaren in bouwmaterialen (SBI 5153, 5154)				
2006	4.185	935	65	5.185
2007	4.135	992	58	5.185
2008	4.343	932	60	5.335
2009	4.379	955	66	5.400

1 Grootteklassen: klein (tot 10 werkzame personen), midden (10 tot 100 werkzame personen) en groot (100 of meer werkzame personen).

2 Inclusief detailhandel in brood en banket.

Bron: Raming EIM op basis van CBS.

### 4.3 Productkenmerken

#### *Aard van de producten*

Productkenmerken die relevant zijn voor de verhoudingen tussen de leveranciers en de afnemers zijn: de homogeniteit van de producten in de markt, de mate van onderscheid van de eigen producten en de merken.

Wanneer een leverancier actief is in een markt met sterk vergelijkbare producten (homogeen) dan kan een afnemer makkelijker overstappen naar een andere leverancier, hetgeen hem een sterkere positie geeft ten opzichte van zijn leveranciers. In de onderzochte branches zien we dat driekwart van de bedrijven of meer vindt dat ze actief zijn in een markt met vooral vergelijkbare producten. Op de markt van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel geeft zelfs 95% van de bedrijven aan in een markt met vergelijkbare producten te opereren (zie Tabel 2). Dit kan een zwakkere positie ten opzichte van de afnemers tot gevolg hebben. In de gesprekken en in de literatuur zijn voorbeelden aan de orde gekomen van producten die voor de afnemers makkelijk uitwisselbaar zijn. In de kledingbranche geldt dat bijvoorbeeld voor sokken. Er zijn veel leveranciers van sokken, het is een eenvoudig product en de leveranciers zijn daardoor makkelijk uitwisselbaar. In de bouwmaterialensector geldt dat bijvoorbeeld voor volumeproducten als kalkzandsteen.

Het is opvallend dat ruim driekwart van de bedrijven de perceptie heeft dat zij in een markt met vergelijkbare producten opereren. Vanuit afnemerskant lijkt juist een beeld te bestaan van aanzienlijk meer productdifferentiatie, blijkend uit:

- vele productintroducties (bijvoorbeeld duizenden nieuwe producten per jaar in de levensmiddelen);
- veel variatie (bijvoorbeeld in ontwerpen, kleur en materialen in de modebranches);
- veel kwaliteitsgradaties;
- veel hightech innovaties;
- variëteit aan gebruiksmogelijkheden;
- etc.

Kennelijk is er meer sprake van differentiatie op de verschillende markten dan de leveranciers zelf ervaren.

Tabel 2 Aard van de producten in de markt (aantal bedrijven in procenten dat vindt dat de markt waarin zij opereren wordt gekenmerkt door homogene of heterogene producten, n=202)

<i>Branche</i>	<i>Homogeen</i>	<i>Heterogeen</i>	<i>Weet niet</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	86	13	1
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	75	20	5
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	95	4	1
Handelaren in bouwmaterialen	77	23	0

*Bron: EIM, 2009.*

Om de eigen positie ten opzichte van de afnemers te versterken kunnen ze zich proberen te onderscheiden met hun producten. Ook al zijn ze actief in een markt met vooral homogene producten, dan kunnen ze met onderscheidende producten hun positie verbeteren. Opvallend is dat ruim driekwart van de bedrijven het idee heeft dat ze in een markt met vergelijkbare producten opereren, terwijl toch een belangrijk deel wel vindt dat ze zelf onderscheidende producten op de markt

brengen. Uit de enquêteresultaten blijkt dat ongeveer de helft van de producenten van voedingsmiddelen en dranken en van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel aangeeft zelf onderscheidende producten in de markt te zetten. Bij de importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel en bij de handelaren in bouwmaterialen is dat iets minder (zie Tabel 3). In gesprekken met leveranciers en afnemers is verschillende keren aangegeven dat het van belang is voor leveranciers om zich te (blijven) onderscheiden. Daarmee kunnen ze hun positie ten opzichte van de (grote) afnemers verbeteren.

Tabel 3 Aard van de eigen producten in de markt (aantal bedrijven in procenten dat de eigen producten kenmerkt als vergelijkbaar of onderscheidend, n=202)

<i>Branche</i>	<i>Vergelijkbaar</i>	<i>Onderscheidend</i>	<i>Weet niet</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	49	51	0
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	44	51	5
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	54	44	2
Handelaren in bouwmaterialen	66	31	3

*Bron: EIM, 2009.*

Ook het voeren van merkproducten heeft invloed op de onderhandelingspositie met de afnemers. Vooral het voeren van een A-merk kan leiden tot een sterkere positie, vooral wanneer het voor een afnemer van groot belang is bepaalde A-merken in het assortiment te hebben. In het geval dat bedrijven zich bezighouden met de productie van huismerken of merkloze producten zijn de afnemers vaak in staat om makkelijker over te stappen naar een andere leverancier. Als leverancier heb je dan een zwakkere positie. In alle onderzochte branches vindt de helft van de bedrijven of meer dat zij vooral A-merken voeren. Huismerken zien we vooral bij producenten van voedingsmiddelen en dranken, de importeurs/producenten van kleding en schoeisel en de importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel. Merkloze producten zien we vooral bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel, de producenten van voedingsmiddelen en dranken en de handelaren in bouwmaterialen (zie Tabel 4). In de gesprekken die met leveranciers en grote afnemers zijn gevoerd, kwam ook duidelijk naar voren dat vooral leveranciers van huismerken of merkloze producten het moeilijker hebben tegenover de grote afnemers dan leveranciers van A-merken.

Als we Tabel 4 vergelijken met Tabel 3 dan is het opvallend dat in alle branches het grootste deel van de bedrijven vooral A-merken levert (Tabel 4), terwijl ook veel bedrijven vergelijkbare producten leveren (Tabel 3). Kennelijk is in een aantal gevallen het A-merk niet onderscheidend genoeg en is het kennelijk toch makkelijk uitwisselbaar. Het gaat hier waarschijnlijk om merken die qua kwaliteit worden aangemerkt als een A-merk, maar die onvoldoende worden gevolgd door een merkenvoorkeur en dus makkelijk uitwisselbaar zijn met andere producten.

Tabel 4 Merk- versus merkloze producten (aantal bedrijven in procenten dat de eigen producten kenmerkt als A-merk, B-merk, huismerk of merkloos, n=202)

Branche	Vooraf	Vooraf	Vooraf	Vooraf	Weet
	A-merk	B-merk	huismerk	merkloos	niet
Producenten voedingsmiddelen en dranken	54	6	20	18	2
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	62	17	16	4	1
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	51	8	14	22	5
Handelaren in bouwmaterialen	62	0	3	15	20

Bron: EIM, 2009.

#### 4.4 Concurrentieaspecten

##### *Aantal directe concurrenten*

Naarmate een leverancier meer directe concurrenten heeft, hebben de afnemers meer keuze. Dit kan een zwakkere positie van de leverancier tot gevolg hebben. Bij de onderzochte branches zien we dat de branche van producenten van voedingsmiddelen en dranken qua aantal directe concurrenten afwijkt van de andere branches. Het aantal directe concurrenten is over het algemeen lager (zie Tabel 5). Dit duidt erop dat in de levensmiddelenproductie sprake is van meer concentratie dan in de andere branches, hetgeen tot een sterkere positie op de markt zou kunnen leiden.

Tabel 5 Aantal directe concurrenten (aantal bedrijven in procenten), en het gemiddeld aantal directe concurrenten (n=183)

Branche	Aantal directe concurrenten			Gemiddeld aantal directe concurrenten
	0-3	4-10	>10	
Producenten voedingsmiddelen en dranken	29%	48%	23%	10
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	7%	54%	39%	25
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	19%	49%	32%	23
Handelaren in bouwmaterialen	14%	61%	25%	26

Bron: EIM, 2009.

##### *Geschat marktaandeel*

Een groter marktaandeel van een leverancier kan een sterkere positie ten opzichte van de afnemers tot gevolg hebben. Ruim eenderde van de bedrijven in de onderzochte branches heeft geen idee van het eigen marktaandeel. Rond de 20% zegt een marktaandeel van meer dan 20% te hebben.



Tabel 6 Geschat marktaandeel in de eigen markt (aantal bedrijven in procenten), en het gemiddeld marktaandeel in de eigen markt (n=202)

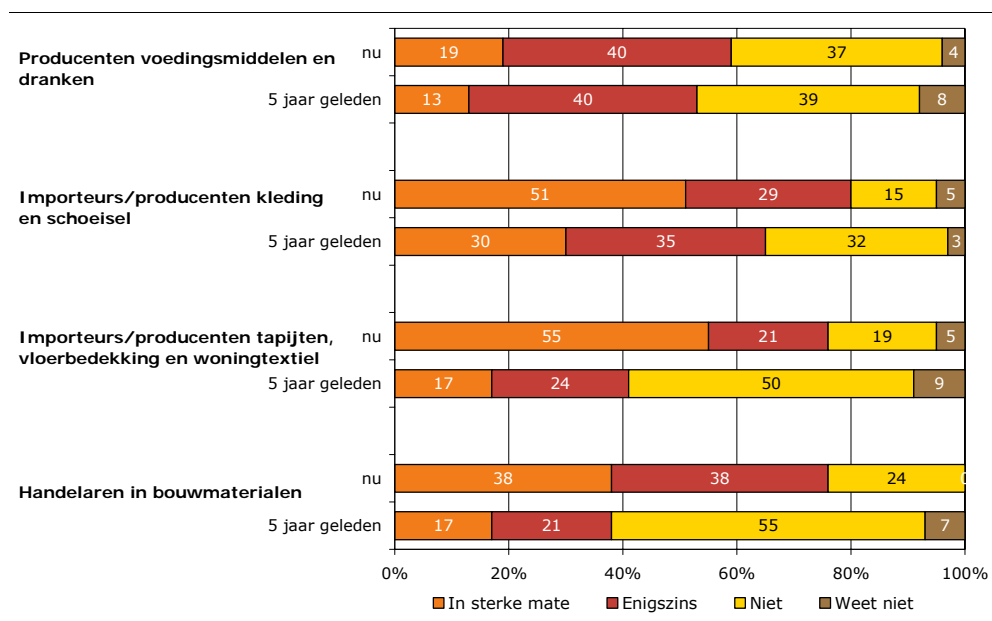
Branche	Geschat eigen marktaandeel			weet niet	Gemiddeld eigen marktaandeel (n=132)
	0-4	5-20	>20		
Producenten voedingsmiddelen en dranken	22%	20%	25%	33%	21
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	29%	25%	15%	31%	13
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	13%	27%	20%	41%	19
Handelaren in bouwmaterialen	12%	34%	17%	38%	17

Bron: EIM, 2009.

### Overcapaciteit

De positie van bedrijven ten opzichte van de afnemers verzwakt wanneer er sprake is van overcapaciteit in een branche. Zeker wanneer producten makkelijk uitwisselbaar zijn en afnemers makkelijk kunnen overstappen naar een andere leverancier, kunnen de afnemers de leveranciers tegen elkaar uitspelen. In Figuur 7 is aangegeven in welke mate bedrijven in de onderzochte branches vinden dat er nu en vijf jaar geleden sprake is/was van overcapaciteit in de branche. Daarbij zien we dat als gevolg van de huidige crisis in alle onderzochte branches de mate van overcapaciteit is toegenomen, in de meeste branches zelfs fors. Bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel was de overcapaciteit voor de crisis ook al fors. Ook in de gesprekken met leveranciers gaven gesprekspartners vaak aan dat in de markt waarin zij actief zijn sprake is van overcapaciteit. Een gesprekspartner gaf aan dat in zijn markt al jaren sprake is van overcapaciteit, maar dat door de aanwezigheid van veel familiebedrijven (die het met het familiekapitaal lang volhouden) de overcapaciteit in stand blijft. Een gesprekspartner in de bouwmaterialenhandel gaf aan dat in zijn markt voor de crisis geen sprake was van overcapaciteit, maar nu wel. Duidelijk is dat de sterk toegenomen overcapaciteit de bedrijven kwetsbaarder maakt.

Figuur 7 Mate van overcapaciteit in de branche nu en vijf jaar geleden (aantal bedrijven in procenten dat vindt dat er nu en vijf jaar geleden sprake is/was van overcapaciteit, n=202)



Bron: EIM, 2009.

#### *Verhoudingen met de eigen toeleveranciers*

De verhoudingen met de eigen toeleveranciers heeft meer te maken met de gevolgen van een zwakke onderhandelingspositie aan de afnemerskant. Immers, wanneer een bedrijf zowel aan de kant van de toeleveranciers als aan de kant van de afnemers een zwakke positie heeft, kan het bedrijf knel komen te zitten. Heeft een bedrijf een sterke positie ten opzichte van zijn toeleveranciers, dan kan het bedrijf proberen deze te gebruiken om eventuele voorwaarden van zijn afnemers (deels) door te schuiven naar voorgaande schakels. De meeste bedrijven in de onderzochte branches geven aan dat zij een sterke positie hebben ten opzichte van hun belangrijkste toeleveranciers (zie Tabel 7).

Tabel 7 Onderhandelingspositie ten opzichte van de belangrijkste eigen toeleveranciers (aantal bedrijven in procenten, n=202)

<i>Branche</i>	<i>Zeer sterk</i>	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>	<i>Zeer zwak</i>	<i>Weet niet</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	4	66	24	0	6
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	20	61	10	2	7
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	7	71	17	0	5
Handelaren in bouwmaterialen	10	63	12	2	14

Bron: EIM, 2009.

#### *Samenwerking bij de verkoop*

Bedrijven kunnen hun positie ten opzichte van afnemers versterken door bij de verkoop samen te werken met andere bedrijven, uiteraard binnen de kaders van de Mededingingswet. Tabel 8 geeft aan in welke mate bedrijven in de onderzochte branches samenwerken bij de verkoop. In al deze branches werkt het overgrote deel niet samen. In gesprekken met leveranciers in de onderzochte branches is door diverse gesprekspartners aangegeven dat ze in de verkoop niet samen mogen werken van de NMa. In een gesprek met een bedrijf in bouwmaterialen bleek dat in deze branche sprake is van een samenwerkingsverband voor de verkoop aan grotere bouwbedrijven. Het samenwerkingsverband heeft de vorm van een coöperatie.

Tabel 8 Mate van samenwerking met andere bedrijven bij de verkoop aan belangrijke afnemers (aantal bedrijven in procenten, n=202)

<i>Branche</i>	<i>Niet</i>	<i>Enigszins</i>	<i>In sterke mate</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	60	18	22
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	77	19	4
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	62	31	7
Handelaren in bouwmaterialen	57	37	6

Bron: EIM, 2009.

## 4.5 Afnemersaspecten

### *Verzorgingsgebied*

Een belangrijk aspect voor de positie van bedrijven ten opzichte van de afnemers is de spreiding van de omzet over verschillende afnemers. Immers, wanneer er sprake is van een goede spreiding zal ook de afhankelijkheid van één of enkele afnemers beperkter zijn. Daarnaast kan de geografische dimensie een rol spelen bij de aard van de relatie met de afnemers.

Een indicatie voor de relatie met afnemers kan zijn de vestigingsplaats van de meeste afnemers, ofwel het verzorgingsgebied. In grote lijnen speelt bij lokale of regionale markten vaker de nauwe (persoonlijke) relatie tussen leveranciers en afnemers een overwegende rol, terwijl bij nationale en internationale markten vaker rendement en prijs een rol spelen. Daardoor kunnen relaties in lokale en regionale markten stabiel zijn, terwijl op nationale en internationale markten bedrijven juist kwetsbaarder kunnen zijn door het grotere accent op prijs. Het verzorgingsgebied van de respondenten op de telefonische enquête is weergegeven in Tabel 9. Daaruit blijkt onder andere dat de handel in bouwmaterialen ten opzichte van de andere branches meer een regionale markt is. Dit bleek ook uit gesprekken in de branche. Bouwbedrijven werken over het algemeen ook regionaal. Dat geldt ook voor de grote bouwbedrijven die regionale vestigingen hebben. Inkoop vindt daardoor ook veelal regionaal plaats. Ook grote bedrijven in de handel in bouwmaterialen hebben regionale vestigingen.

Tabel 9 Verzorgingsgebied (aantal bedrijven in procenten, n=202)

<i>Branche</i>	<i>Lokaal</i>	<i>Regionaal</i>	<i>Nationaal</i>	<i>Internationaal</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	8	15	54	23
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	0	2	62	36
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	1	18	53	28
Handelaren in bouwmaterialen	9	37	45	9

*Bron: EIM, 2009.*

#### *Aantal afnemers per bedrijf*

Een andere indicatie voor de spreiding is het aantal afnemers per bedrijf. Deze is weergegeven in Tabel 10. Daaruit blijkt dat de meeste bedrijven in de onderzochte branches meer dan 50 afnemers in Nederland hebben. Bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken zien we vaker dan in de andere branches kleinere aantallen afnemers per bedrijf.

Tabel 10 Aantal afnemers in Nederland (aantal bedrijven in procenten, n=197)

<i>Branche</i>	<i>&lt;=10</i>	<i>11-50</i>	<i>&gt;50</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	14%	30%	56%
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	11%	13%	76%
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	14%	20%	66%
Handelaren in bouwmaterialen	7%	15%	78%

*Bron: EIM, 2009.*

### *Aandeel grootste afnemer(s)*

De afhankelijkheid van afnemers neemt toe naarmate meer van de omzet geconcentreerd is bij één of enkele afnemers. Uit Tabel 11 en Tabel 12 blijkt dat de afhankelijkheid van één afnemer respectievelijk drie afnemers het grootst is bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken en het kleinst bij de handelaren in bouwmaterialen. De gemiddelde aandelen verschillen niet veel tussen de onderzochte branches. Echter, de verdeling van de aandelen verschilt wel enigszins tussen de branches. Bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken zien we bijvoorbeeld dat 31% van de bedrijven voor de omzet voor meer dan 20% afhankelijk is van één afnemer. Bij de handelaren in bouwmaterialen is dat aanzienlijk minder, namelijk 12%. Ook uit de gesprekken met leveranciers bleek dat de spreiding van de omzet over de afnemers in de bouwmaterialenhandel duidelijk groter is dan in de andere branches.

Tabel 11 Aandeel van de grootste afnemer in Nederland in de totale omzet (aantal bedrijven in procenten), en het gemiddelde aandeel van de grootste afnemer in Nederland in de totale omzet (n=128)

<i>Branche</i>	<i>Geschat aandeel grootste afnemer in Nederland</i>			<i>Gemiddeld aandeel grootste afnemer in Nederland</i>
	<i>&lt; 10%</i>	<i>10-20%</i>	<i>&gt; 20</i>	
Producenten voedingsmiddelen en dranken	36%	33%	31%	19
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	37%	45%	18%	14
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	25%	53%	22%	14
Handelaren in bouwmaterialen	47%	41%	12%	13

*Bron: EIM, 2009.*

Tabel 12 Aandeel van de drie grootste afnemers in Nederland in de totale omzet (aantal bedrijven in procenten), en het gemiddelde aandeel van de grootste afnemers in Nederland in de totale omzet (n=116)

Branche	Geschat aandeel grootste drie afnemers in Nederland			Gemiddeld aandeel grootste drie afnemers in Nederland
	<30%	30-50%	>50	
Producenten voedingsmiddelen en dranken	48%	24%	28%	34
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	45%	43%	12%	33
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	41%	48%	11%	31
Handelaren in bouwmaterialen	63%	19%	18%	28

Bron: EIM, 2009.

#### *Afnemers als concurrent*

Er zijn branches waarbij grote afnemers (met name in de detailhandel) zelf ook producten produceren of laten produceren. Deze grote afnemers concurreren dan met leveranciers die soortgelijke producten leveren. Wanneer belangrijke afnemers ook zelf concurrent zijn van een leverancier, zal de onderhandelingspositie van deze leverancier zwakker kunnen zijn. Uit de enquêteresultaten blijkt dat vooral importeurs/producenten van kleding en schoeisel hiermee worden geconfronteerd.

Tabel 13 Mate waarin de belangrijkste afnemers ook concurrent zijn doordat zij zelf vergelijkbare producten (laten) produceren (aantal bedrijven in procenten, n=202)

Branche	In sterke mate			
	Niet	Enigszins	mate	Weet niet
Producenten voedingsmiddelen en dranken	77	13	10	0
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	42	34	24	0
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	66	23	10	1
Handelaren in bouwmaterialen	76	23	1	0

Bron: EIM, 2009.

#### *Looptijd contracten*

Wanneer bedrijven zonder contracten werken, kan er steeds opnieuw worden onderhandeld over de prijs en de voorwaarden. Langer lopende contracten lijken voor leveranciers meer zekerheden te bieden. Echter, wanneer bij ongelijke ver-

houdingen grote afnemers contracten open kunnen breken en opnieuw gaan onderhandelen over de voorwaarden of eenzijdig nieuwe voorwaarden opleggen, blijkt de zekerheid van langer lopende contracten toch minder te zijn. We zien dat met name bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken gewerkt wordt met langer lopende contracten (veelal een jaar). In de andere branches wordt ook veel vaker zonder contracten gewerkt (zie Tabel 14).

Tabel 14 Gemiddelde looptijd van contracten met de belangrijkste afnemers (aantal bedrijven in procenten, n=195)

<i>Branche</i>	<i>Geen contracten</i>	<i>Contractduur</i>		
		<i>&lt; 1 jaar</i>	<i>1 jaar</i>	<i>&gt; 1 jaar</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	33	4	50	13
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	51	28	10	11
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	61	6	23	10
Handelaren in bouwmaterialen	49	22	21	8

*Bron: EIM, 2009.*





## 5 De praktijk in de geselecteerde branches: Aard en omvang van inkoopmacht

### 5.1 Inleiding

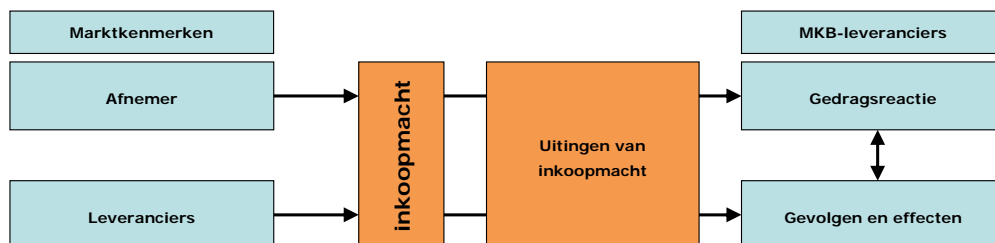
In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de indicaties voor het bestaan van inkoopmacht (c.q. ongelijke verhoudingen), de wijze waarop leveranciers hiermee omgaan en de gevolgen.

De gegevens zijn gebaseerd op secundaire bronnen, op resultaten van de enquête onder bedrijven met 5 tot 100 werkzame personen in de geselecteerde branches en op de resultaten uit de interviews. In tabellen en figuren zijn steeds de resultaten van de vier onderzochte branches naast elkaar gepresenteerd. Waar mogelijk op basis van de enquête en de interviews wordt aangegeven om welk type bedrijven het steeds vooral gaat in termen van de in het voorgaande hoofdstuk besproken kenmerken.

### 5.2 Aard en omvang

De plaats van de aard en omvang van inkoopmacht (waaronder indicaties voor en uitingen van inkoopmacht) zijn in Figuur 8 weergegeven met de oranje blokken.

Figuur 8 Inkoopmacht in het onderzoekskader



Bron: EIM, 2009.

#### *Onderhandelingspositie*

Een belangrijke indicatie voor het bestaan van inkoopmacht is de perceptie van de eigen onderhandelingspositie ten opzichte van de belangrijkste afnemers. In alle branches geven de meeste bedrijven aan dat zij vinden dat zij een sterke of zeer sterke positie hebben ten opzichte van de belangrijkste afnemers (zie Tabel 15). Het aantal bedrijven dat vindt dat zij een (zeer) zwakke positie hebben varieert van 16% van de handelaren in bouwmaterialen tot 35% van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel.

Tabel 15 Onderhandelingspositie ten opzichte van de belangrijkste afnemers (aantal bedrijven in procenten, n=199)

<i>Branche</i>	<i>Zeer sterk</i>	<i>Sterk</i>	<i>Zwak</i>	<i>Zeer zwak</i>	<i>Weet niet</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	7	50	34	0	9
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	12	51	32	3	2
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	9	62	21	0	8
Handelaren in bouwmaterialen	4	70	16	0	10

Bron: EIM, 2009.

Uit de enquête blijkt dat de onderhandelingspositie met name samenhangt met:

- het type merken dat een bedrijf levert: Zo blijken vooral producenten/leveranciers van A-merken een sterkere positie te hebben, terwijl producenten/leveranciers van huismerken juist een zwakkere positie hebben.

In de enquête worden met name de volgende redenen voor een sterke onderhandelingspositie genoemd:

- afnemers hebben keuze uit een beperkt aantal leveranciers en willen deze overeind houden;
- goede prijs/kwaliteitverhouding;
- onderscheidende producten en onderscheidende service;
- speciaal voor of in overleg met de klant ontwikkelde producten;
- service, dienstverlening, kwaliteit, logistiek;
- leveren van A-merken;
- samenwerking met collega's;
- 'afnemers hebben ons nodig';
- marktleider, afnemer moet het product in de winkel hebben;
- goede relatie met de afnemer (vertrouwensband);
- goed assortiment.

In de enquête worden met name de volgende redenen voor een zwakke onderhandelingspositie genoemd:

- concentratie bij de afnemers;
- veel aanbieders in dezelfde markt (veel concurrentie) en afnemers kunnen makkelijk overstappen naar een andere leverancier;
- vergelijkbare producten (waaronder merkloze producten);
- overcapaciteit;
- een neergaande markt;
- afnemers met eigen label;
- concurrentie uit lagelonenlanden;
- verschuiving van een verkopersmarkt naar een kopersmarkt.

De genoemde redenen voor een zwakke dan wel een sterke onderhandelingspositie kwamen ook in de gesprekken met leveranciers en afnemers naar voren. Ook de verschuiving van een verkopersmarkt naar een kopersmarkt (zoals hiervoor genoemd) kwam in de gesprekken naar voren. Er wordt op gewezen dat in veel van de onderzochte markten kortere dan wel langere tijd geleden de verhoudin-

gen in de keten anders lagen. In het verleden (variërend van enkele jaren tot enkele decennia) lag in veel markten de sterke positie bij de producenten en hadden de producenten 'het voor het zeggen in de keten'. De dynamiek heeft er toe geleid dat deze positie meer naar het eind van de keten is verschoven (zoals bij de grootschalige detailhandel). Binnen de ketens zouden steeds nieuwe evenwichten ontstaan.

Wanneer we de onderhandelingsposities van nu vergelijken met die van vijf jaar geleden dan blijkt dat met name voor de importeurs/producenten van kleding en schoeisel de onderhandelingspositie per saldo is verslechterd. Bij de handelaren in bouwmaterialen is per saldo sprake van een lichte verbetering (zie Tabel 16).

Tabel 16 Mate waarin de onderhandelingspositie ten opzichte van de belangrijkste afnemers de afgelopen vijf jaar geleden sterker of zwakker is geworden (aantal bedrijven in procenten, n=201)

<i>Branche</i>	<i>Nagenoeg</i>			<i>Weet niet</i>
	<i>Zwakker geworden</i>	<i>gelijk gebleven</i>	<i>Sterker geworden</i>	
Producenten voedingsmiddelen en dranken	24	46	24	6
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	35	48	17	0
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	29	48	20	3
Handelaren in bouwmaterialen	20	48	26	5

*Bron: EIM, 2009.*

Uit de enquête blijkt dat de ontwikkeling van de onderhandelingspositie met name samenhangt met:

- het aantal directe concurrenten: Bij bedrijven met minder directe concurrenten hadden relatief veel bedrijven vijf jaar geleden een zwakkere positie dan bedrijven met meer directe concurrenten.

#### *Relatie met afnemers*

In de gesprekken met leveranciers en (grote) afnemers is gesproken over de relatie tussen beide groepen. Een belangrijke constatering is dat de aard van de relatie van leveranciers met hun afnemers sterk uiteen kan lopen. Leveranciers geven aan dat er afnemers zijn die hen duidelijk iets gunnen en waarbij sprake is van een 'gezonde' (gelijkwaardige) relatie, terwijl zij ook afnemers hebben die het onderste uit de kan proberen te halen. Een en ander heeft onder andere te maken met de marktsituatie die leidt tot een sterke dan wel zwakke onderhandelingspositie. Echter, daarnaast wordt ook geconstateerd dat over een brede linie sprake is van verandering van de relaties. Volgens leveranciers zijn relaties met afnemers 'harder' geworden c.q. verzakelijkt. Er wordt op andere manieren ingekocht door afnemers. Er wordt harder onderhandeld en steeds vaker lijkt de prijs de belangrijkste rol te spelen bij inkoop. Voor sommige producten wordt door afnemers gewerkt met tenderen. Enkele gesprekspartners zeiden zelfs dat zaken doen niet leuk meer is. Stevige onderhandelen met afnemers (op een nette manier) vinden de leveranciers geen probleem, maar met sommige (met name gro-

te) afnemers is het steeds vaker een gevecht. Er zijn gesprekspartners die zeggen dat de 'verharding' van de relaties te maken heeft met het feit dat grote afnemers in handen zijn gekomen van investeringsmaatschappijen. Andere (grote) afnemers zouden deze afnemers steeds vaker volgen in hun gedrag.

De ontwikkeling van de 'verzakelijking' van de relaties bestond al voor de huidige crisis. Echter, diverse gesprekspartners vinden wel dat door de crisis de relaties sterker 'verzakelijkt' zijn dan wel dat de 'verzakelijking' sterker zichtbaar is geworden.

In gesprekken met grote afnemers kwam naar voren dat zij proberen zoveel mogelijk eenheid te realiseren in de contracten met hun leveranciers. Zij hebben te maken met zeer grote aantallen leveranciers. Een te grote variatie in contracten leidt bij deze afnemers tot aanzienlijke administratieve kosten.

#### *Overstapmogelijkheden*

Een andere indicatie voor het bestaan van inkoopmacht is de mate waarin leveranciers makkelijk over kunnen stappen naar een andere afnemer. Wanneer overstappen niet mogelijk is, is de leverancier sterk afhankelijk van zijn bestaande afnemer(s). Bij ongeveer een vijfde van de bedrijven in de onderzochte branches blijkt overstappen niet mogelijk te zijn (zie Tabel 17). Bij deze bedrijven is er sprake van een sterke afhankelijkheid van de bestaande afnemer(s), hetgeen een zwakkere onderhandelingspositie tot gevolg kan hebben. Voor de meeste bedrijven is overstappen naar een andere afnemer wel een optie, zij het dat het voor ongeveer de helft van de bedrijven in de onderzochte branches niet makkelijk is.

Tabel 17 Mate waarin leveranciers makkelijk over kunnen stappen naar een andere afnemer (aantal bedrijven in procenten, n=202)

<i>Branche</i>	<i>Goed mogelijk</i>	<i>Beperkt mogelijk</i>	<i>Niet mogelijk</i>	<i>Weet niet</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	31	51	18	0
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	28	50	17	5
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	19	52	24	5
Handelaren in bouwmaterialen	29	44	24	3

*Bron: EIM, 2009.*

Uit de enquête blijkt dat de overstapmogelijkheden met name samenhangen met:

- de mate van overcapaciteit: Naarmate er in sterkere mate sprake is van overcapaciteit wordt het voor een leverancier moeilijker om over te stappen naar een andere afnemer.

### *Onredelijke voorwaarden*

Een uiting van inkoopmacht kan zijn het stellen van onredelijke voorwaarden. In drie van de onderzochte branches blijkt dat ongeveer de helft van de bedrijven vindt dat er enigszins of in sterke mate onredelijke voorwaarden worden gesteld door de grootste afnemers. Bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel vindt zo'n 60% van de bedrijven dat. En bij de handelaren in bouwmaterialen vindt men vrijwel niet dat de grootste afnemers in sterke mate onredelijke voorwaarden stellen (zie Tabel 18).

Tabel 18 Mate waarin leveranciers vinden dat de grootste afnemers onredelijke voorwaarden stellen (aantal bedrijven in procenten, n=202)

<i>Branche</i>	<i>Niet</i>	<i>Enigszins</i>	<i>In sterke mate</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	52	33	15
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	41	32	26
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	52	34	14
Handelaren in bouwmaterialen	53	45	2

*Bron: EIM, 2009.*

De antwoorden op de vraag naar de reden waarom respondenten op de enquête vinden dat er sprake is van onredelijkheid en de opmerkingen van de geïnterviewde leveranciers kunnen worden gecategoriseerd naar de volgende redenen:

- eenzijdigheid: afnemers leggen voorwaarden eenzijdig op (gedicteerd); als leverancier heb je geen keuze (het gevoel uitgespeeld te worden);
- buitensporigheid of niet proportioneel: afnemers vinden de gestelde eisen niet in verhouding staan tot de mogelijkheden van een normale bedrijfsvoering; dit heeft te maken met de hoogte van de geëiste kortingen (terwijl grondstofkosten stijgen), de leveringsvoorwaarden, de betalingsvoorwaarden (verlengen van betalingstermijnen van 30 naar 45, 60 of 90 dagen), het verschuiven van de risico's naar de leveranciers, het doorschuiven van eisen naar de leveranciers zonder financiële compensatie (zoals milieueisen, internationale producteisen, e.d.), etc. De eisen leggen een te hoge druk op de marges en er staat geen tegenprestatie tegenover de extra eisen van de afnemers;
- contractaanpassingen: veranderingen en nieuwe eisen nadat een contract is afgesloten ofwel reeds afgesproken voorwaarden aanpassen;
- aard van de eisen: afnemers vragen bijvoorbeeld bijdragen (in de vorm van kortingen op het factuurbedrag) voor acties, promoties, winkelaanpassingen, invoering van de Euro, derving (onverkoopbaar deel van de producten), e.d. waarbij de leveranciers geen idee hebben waarom zij die zouden moeten financieren.

Wat opvalt is dat het stellen van onredelijke voorwaarden door afnemers in de ogen van de leveranciers in de onderzochte branches de laatste vijf jaren is toegenomen. Ongeveer de helft van de bedrijven in de onderzochte branches vindt dat het stellen van onredelijke voorwaarden door afnemers de laatste vijf jaar enigszins of in sterke mate is toegenomen. Dit bevestigt de eerder geconstateerde 'verharding' in de relaties tussen leveranciers en afnemers.

Tabel 19 Mate waarin het stellen van onredelijke voorwaarden door afnemers is toe- of afgenomen in de laatste vijf jaar (aantal bedrijven in procenten, n= 201)

<i>Branche</i>	<i>Afgenomen</i>	<i>Nagenoeg gelijk ge- bleven</i>	<i>Enigszins toegenomen</i>	<i>Sterk toege- nomen</i>	<i>Weet niet</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	2	45	25	26	2
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	4	34	26	36	0
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	3	47	18	26	6
Handelaren in bouwmaterialen	3	39	36	15	7

*Bron: EIM, 2009.*

Uit de enquête blijkt dat (de verandering van) de mate waarin bedrijven worden geconfronteerd met onredelijke voorwaarden van afnemers met name samenhangt met:

- het type merken dat een bedrijf levert: Zo blijken vooral producenten/leveranciers van A-merken minder last te hebben van onredelijke voorwaarden van afnemers, en producenten van B-merken en van huismerken juist meer;
- het verzorgingsgebied: Producenten/leveranciers waarvan het merendeel van de afnemers nationaal of internationaal is, hebben meer last van onredelijke voorwaarden van afnemers dan producenten/leveranciers waarvan het merendeel van de afnemers lokaal of regionaal is;
- de mate waarin de belangrijkste afnemers ook concurrent zijn doordat zij zelf vergelijkbare producten (laten) produceren: Producenten/leveranciers waarvan de belangrijkste afnemers ook concurrent zijn, hebben meer last van onredelijke voorwaarden dan producenten/leveranciers waarvan de belangrijkste afnemers geen concurrent zijn;
- de mate van overcapaciteit: Het stellen van onredelijke voorwaarden is de laatste vijf jaar vooral toegenomen in markten waar momenteel sprake is van een sterkere mate van overcapaciteit.

#### *Eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden*

Een andere uiting van inkoopmacht is het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden van reeds afgesloten contracten. Uit de enquêteresultaten blijkt dat met name veel importeurs/producenten van kleding en schoeisel zeggen het afgelopen jaar te zijn geconfronteerd met het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden van reeds afgesloten contracten (86% van de bedrijven die met contracten werken), gevolgd door de importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel (51% van de bedrijven die met contracten werken) en producenten van voedingsmiddelen en dranken (42% van de bedrijven die met contracten werken). Bij de handelaren in bouwmaterialen geeft 28% van de bedrijven die met contracten werken aan het afgelopen jaar te zijn geconfronteerd met het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden van reeds afgesloten contracten (zie Tabel 20). Aangezien grote aantallen bedrijven niet met contracten werken

(zie Tabel 14) zijn de percentages ten opzichte van het totaal aantal bedrijven in de branches aanzienlijk lager.

Tabel 20 Aantal bedrijven dat het afgelopen jaar is geconfronteerd met het eenzijdig wijzigen door een afnemer van reeds afgesloten contracten

<i>Branche</i>	<i>Aantal bedrijven in procenten van het aantal bedrijven dat met contracten werkt (n=114)</i>	<i>Aantal bedrijven in procenten van het totaal aantal bedrijven (n=202)</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	42	28
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	86	42
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	51	20
Handelaren in bouwmaterialen	28	14

*Bron: EIM, 2009.*

In Tabel 21 is aangegeven om welke voorwaarden het gaat bij het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden van reeds afgesloten contracten. Daarbij gaat het vooral om prijsaspecten en om betalingstermijnen. In gesprekken met afnemers is aangegeven dat langere betalingstermijnen in het buitenland al veel langer gebruikelijk zijn.

Tabel 21 Gewijzigde contractvoorwaarden (aantal bedrijven in procenten van het aantal bedrijven dat is geconfronteerd met eenzijdige wijziging van contractvoorwaarden, n= 56)

<i>Branche</i>	<i>Prijs</i>	<i>Kortingen</i>	<i>Leveringsvoorwaarden</i>	<i>Betalings- termijnen</i>	<i>Anders</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	54	21	21	41	26
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	32	40	28	42	25
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	38	23	18	44	41
Handelaren in bouwmaterialen	50	8	8	29	29

*Bron: EIM, 2009.*

Uit de enquêteresultaten blijkt duidelijk dat het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden door afnemers van reeds afgesloten contracten in de ogen van de leveranciers in de onderzochte branches de laatste vijf jaar is toegenomen, met name bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel (zie Tabel 22). Ten opzichte van de andere onderzochte branches is de toename bij de handelaren in bouwmaterialen beperkt.

Tabel 22 Mate waarin het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden door een afnemer van reeds afgesloten contracten is toe- of afgenomen in de laatste vijf jaar (aantal bedrijven in procenten, n= 114)

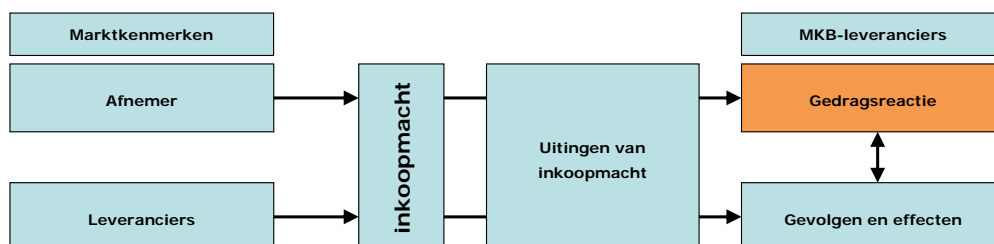
<i>Branche</i>	<i>Afgenomen</i>	<i>Nagenoeg gelijk ge- bleven</i>	<i>Enigszins toegenomen</i>	<i>Sterk toege- nomen</i>	<i>Weet niet</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	3	52	11	31	3
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	0	22	35	43	0
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	3	42	42	3	10
Handelaren in bouwmaterialen	0	77	15	8	0

Bron: EIM, 2009.

### 5.3 Gedrag van leveranciers

De plaats van het gedrag van MKB-leveranciers naar aanleiding van uitingen van inkoopmacht is in Figuur 9 weergegeven met het oranje blok.

Figuur 9 Gedrag van leveranciers in het onderzoekskader



Bron: EIM, 2009.

#### *Reactie op onredelijke voorstellen van afnemers*

Op de vraag hoe leveranciers in de onderzochte branches reageren op in hun ogen onredelijke voorstellen van afnemers geeft het grootste deel aan te onderhandelen met de afnemer. Daarnaast zegt een belangrijk deel van de bedrijven geen zaken meer te doen met een afnemer die onredelijke eisen stelt. Een klein deel van de bedrijven accepteert de voorstellen van de afnemer. Het aantal bedrijven dat de voorstellen van de afnemer accepteert, is bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel relatief groot, namelijk 18%. Bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken zegt slechts 4% van de bedrijven onredelijke voorstellen van afnemers te accepteren (zie Tabel 23).



Tabel 23 Reactie op onredelijke voorstellen over prijzen en voorwaarden (aantal bedrijven in procenten, n=202)

<i>Branche</i>	<i>Accep- teren</i>	<i>Onder- hande- len met de af- nemer</i>	<i>Aan- vechten bij de rechter</i>	<i>Onder- hande- len met toeleve- ranciers</i>	<i>Onder- hande- lingspo- sitie verbete- ren</i>	<i>Geen zaken doen met af- nemer</i>
Producenten voedingsmiddelen en dranken	4	61	0	6	0	19
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	18	50	5	1	1	29
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	5	66	0	3	1	20
Handelaren in bouwmaterialen	10	60	0	3	0	23

*Bron: EIM, 2009.*

De meeste bedrijven gaan onderhandelen met de afnemer. Zij willen weten waarom de voorwaarden aangepast zouden moeten worden en proberen er vervolgens samen uit te komen. Ze willen de klant behouden, maar het moet ook rendabel blijven. Veel respondenten op de enquête geven aan dat er ook een ondergrens is en dat ze niet onder de prijs willen werken. Ook wordt aangegeven dat je door te onderhandelen (ook in de toekomst) serieus wordt genomen door de afnemer. Verder blijkt uit de antwoorden dat de mogelijkheden om met afnemers te onderhandelen per bedrijf verschillen.

Respondenten op de enquête die aangeven bij onredelijke voorwaarden geen zaken meer te doen met de betreffende afnemer zeggen dat zij niet onder de prijs gaan werken, of dat zij de voorwaarden bepalen en niet de afnemer. De bedrijven die aangeven onredelijke voorwaarden te accepteren geven aan dat ze anders de klant kwijtraken. Het is slikken of stikken. Bedrijven die in de enquête hebben aangegeven dat ze het bij de rechter uitvechten komen uit de sportbranche<sup>1</sup>.

Ook uit de interviews met leveranciers en afnemers in de onderzochte branches bleek dat de meeste leveranciers (onredelijke) voorstellen van (grote) afnemers niet zonder meer accepteren. Leveranciers proberen toch te onderhandelen en in gesprek te blijven, waardoor meestal wel wat te bereiken is. Maar, zoals in het voorgaande reeds is aangegeven, de onderhandelingen worden wel als steviger ervaren door de leveranciers. Ook vanuit grote afnemers komen geluiden dat de meeste leveranciers voorstellen voor bijvoorbeeld een korting op het factuurbedrag voor marketing e.d. niet accepteren en onderhandelen. Een brief met een mededeling voor een eenzijdige aanpassing van voorwaarden wordt door een

<sup>1</sup> De FGHS (brancheorganisatie voor sportleveranciers) heeft op haar ledenvergadering afgesproken om het eenzijdig opleggen van extra heffingen juridisch aan te vechten (Bron: Textilia.nl 9 juli 2009). Een kort geding tegen Euretco om een krediettoeslag aan te vechten is niet doorgaan na overleg tussen FGHS en Euretco, waarbij nieuwe afspraken zijn gemaakt (Bron: Sportcult.nl 7 oktober 2009).

(grote) afnemer gezien als een efficiënte start van nieuwe onderhandelingen (vanwege het grote aantal leveranciers). In de gesprekken is ook aangegeven dat er zeker bedrijven zijn die eenzijdige voorstellen wel accepteren omdat zij in een erg zwakke positie zitten (bijvoorbeeld een markt met makkelijk uitwisselbare producten en veel overcapaciteit).

#### *Samenhang met onderhandelingspositie*

In Tabel 24 is voor de belangrijkste reacties van leveranciers op onredelijke voorstellen van afnemers weergegeven in hoeverre er verschillen zijn tussen bedrijven met een (zeer) zwakke onderhandelingspositie en bedrijven met een (zeer) sterke onderhandelingspositie. Daaruit blijkt dat alleen bij het accepteren sprake is van een significant verschil. Bij bedrijven met een (zeer) zwakke onderhandelingspositie accepteren meer bedrijven onredelijke voorwaarden dan bij bedrijven met een (zeer) sterke onderhandelingspositie. Bij 'onderhandelen met de afnemer' en bij 'geen zaken doen met de afnemer' zijn er geen significante verschillen die samenhangen met de onderhandelingspositie met afnemers.

Tabel 24 Reactie op onredelijke voorstellen over prijzen en voorwaarden door bedrijven met een (zeer) zwakke onderhandelingspositie en bedrijven met een (zeer) sterke onderhandelingspositie (aantal bedrijven in procenten, n=185, ongewogen)

<i>Reactie</i>	<i>Onderhandelingspositie met afnemers</i>	
	<i>(zeer) zwak</i>	<i>(zeer) sterk</i>
Accepteren	18	5
Onderhandelen met de afnemer	57	64
Geen zaken doen met afnemer	20	23

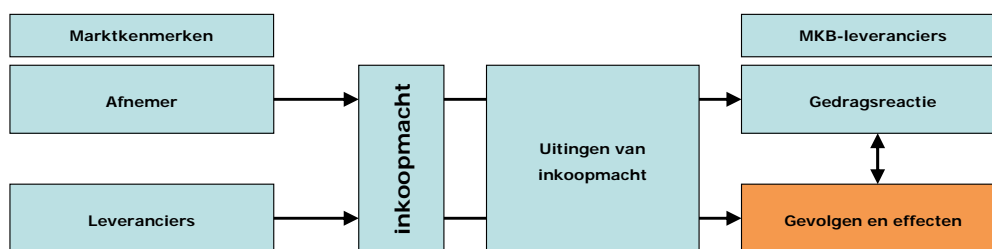
*Bron: EIM, 2009.*

## 5.4 Gevolgen van inkoopmacht

### *5.4.1 Gevolgen voor bedrijven*

De plaats van de gevolgen van uitingen van inkoopmacht en van de reactie van MKB-leveranciers daarop zijn in Figuur 10 weergegeven met het oranje blok.

Figuur 10 Gevolgen in het onderzoekskader



Bron: EIM, 2009.

### Omzetontwikkeling en onderhandelingspositie

In de telefonische enquête zijn vragen gesteld over de ontwikkeling van de omzet, de winst en de investeringen van de bedrijven. Nagegaan is of er verschillen zijn in de bedrijfsontwikkeling tussen de bedrijven met een zwakke onderhandelingspositie ten opzichte van de afnemer en bedrijven met een sterke onderhandelingspositie ten opzichte van de afnemer.

De ontwikkeling van de omzet in het afgelopen jaar blijkt samen te hangen met de onderhandelingspositie ten opzichte van de afnemers (zie Tabel 25). Bij de bedrijven met een zwakke positie hadden meer bedrijven te maken met een afname van de omzet en bij bedrijven met een sterke positie hadden meer bedrijven te maken met een toename van de omzet. Of hier sprake is van een causale relatie is op basis van de resultaten niet aan te geven.

Tabel 25 Omzetontwikkeling in het afgelopen jaar van bedrijven met een (zeer) zwakke onderhandelingspositie en van bedrijven met een (zeer) sterke onderhandelingspositie (aantal bedrijven in procenten, n=185, ongewogen)

Omzetontwikkeling in het afgelopen jaar	Onderhandelingspositie met afnemers	
	(zeer) zwak	(zeer) sterk
Sterk afgenomen	34	19
Enigszins afgenomen	20	22
Nagenoeg gelijk gebleven	23	16
Enigszins toegenomen	16	24
Sterk toegenomen	7	19

Bron: EIM, 2009.

Uit de enquête kwamen geen significante verschillen tussen bedrijven met een zwakke onderhandelingspositie en bedrijven met een sterke onderhandelingspositie naar voren wat betreft de ontwikkeling van de omzet in de vijf jaar voor de crisis en bij de vooruitzichten voor de omzet in de komende twee jaar.

### *Winstgevendheid en onderhandelingspositie*

Ook de winstgevendheid blijkt in het afgelopen jaar bij bedrijven met een zwakke onderhandelingspositie duidelijk achter te blijven bij de bedrijven met een sterke onderhandelingspositie (zie Tabel 26). Of hier sprake is van een causale relatie is op basis van de resultaten niet aan te geven. Uit de enquête kwamen geen significante verschillen naar voren tussen bedrijven met een zwakke onderhandelingspositie en bedrijven met een sterke onderhandelingspositie wat betreft de ontwikkeling van de winstgevendheid in de vijf jaren voor de crisis en bij de vooruitzichten voor de winstgevendheid in de komende twee jaar.

Tabel 26 Winstontwikkeling in het afgelopen jaar van bedrijven met een (zeer) zwakke onderhandelingspositie en van bedrijven met een (zeer) sterke onderhandelingspositie (aantal bedrijven in procenten, n=185, ongewogen)

<i>Omzetontwikkeling in het afgelopen jaar</i>	<i>Onderhandelingspositie met afnemers</i>	
	<i>(zeer) zwak</i>	<i>(zeer) sterk</i>
Sterk afgenomen	34	21
Enigszins afgenomen	29	17
Nagenoeg gelijk gebleven	21	21
Enigszins toegenomen	14	23
Sterk toegenomen	2	18

*Bron: EIM, 2009.*

Uit de toelichtende gesprekken blijkt dat de sterke onderhandelingspositie van grote afnemers een druk legt op de marges van de leveranciers met een zwakke onderhandelingspositie. Dat komt door de druk op de prijzen, het bedingen van kortingen, het doorschuiven van risico's naar de leverancier, het verlengen van betaaltermijnen, etc. Met name het verlengen van betaaltermijnen door afnemers kan momenteel voor leveranciers problemen opleveren. Het verlengen van betaaltermijnen betekent namelijk voor de leveranciers dat zij extra kapitaal nodig hebben en extra kredietverzekeringen, terwijl banken en kredietverzekeraars momenteel juist strengere eisen zijn gaan stellen. Bedrijven kunnen daardoor moeilijker aan kapitaal komen en kunnen kredieten moeilijker verzekeren.

### *Investeringsen en onderhandelingspositie*

Wanneer afnemers een sterke positie hebben dan kan dat gevolgen hebben voor de investeringen bij de leveranciers. Het kan zijn dat de druk van afnemers leidt tot meer investeringen in nieuwe producten en processen bij leveranciers om zo hun positie te verbeteren. Aan de andere kant kan het zijn dat investeringen juist worden beperkt omdat de lagere marges de investeringen niet meer mogelijk maken. Uit de telefonische enquête zijn geen indicaties naar voren gekomen dat de ontwikkeling van de investeringen in nieuwe producten en processen bij bedrijven met een zwakke onderhandelingspositie anders verloopt dan bij bedrijven met een sterke onderhandelingspositie.

In gesprekken is aangegeven dat bedrijven die een sterke druk van de grote afnemers ervaren wel inzien dat innovatie, continu vernieuwen en nieuwe mogelijkheden aanbieden belangrijk zijn. Er zijn bedrijven die daar zeker in blijven in-

vesteren. Maar er zijn ook bedrijven die aangeven dat innovatie reeds onder druk is komen te staan.

#### *Kwaliteit*

In de gesprekken is aangegeven dat de druk vanuit grote afnemers ook een druk zet op de kwaliteit. Met name het toenemende accent op de prijs bij de inkoop door grote afnemers leidt ertoe dat leveranciers gaan zoeken naar mogelijkheden om aan de prijsdruk tegemoet te kunnen komen, onder andere door lagere kwaliteitsniveaus.

#### *5.4.2 Gevolgen voor de branches*

##### *Schaalvergroting en samenwerking*

In de gesprekken met leveranciers en grote afnemers is gesproken over de gevolgen van het gebruik van inkoopmacht voor de branches van de leveranciers. In enkele branches zou sprake zijn van schaalvergroting of samenwerking. Aan de andere kant wordt door enkele gesprekspartners aangegeven dat in sommige branches (veel kleine bedrijfjes en overcapaciteit) juist het samengaan van bedrijven voor de hand zou liggen, maar dat dit niet van de grond komt.

##### *Sluiting van bedrijven*

Diverse gesprekspartners geven aan dat er waarschijnlijk bedrijven zijn die het moeilijk gaan krijgen en om kunnen gaan vallen. De huidige crisis zal dat versterken. Het zijn echter vooral verwachtingen. In de gesprekken zijn geen duidelijke aanwijzingen naar voren gekomen dat er al bedrijven zijn omgevallen door uitingen van inkoopmacht, terwijl volgens de gesprekspartners het gebruik van inkoopmacht door grote afnemers al meerdere jaren plaatsvindt. Een gesprekspartner gaf aan dat hij in een gezonde branche actief is, dat hij verwacht dat meer bedrijven het moeilijk gaan krijgen, maar dat hij niet verwacht dat bedrijven in zijn branche gaan omvallen.

Grote afnemers geven duidelijk aan vaak niet gebaat te zijn bij sluiting van bedrijven. Voor hen is het van groot belang dat er voldoende leveranciers en voldoende concurrentie blijft bestaan.

##### *Verschuiving naar het buitenland*

Door de huidige verhoudingen lijken wel activiteiten naar het buitenland te verschuiven. Grote afnemers kopen niet alleen in Nederland in, maar ook in het buitenland. Daarnaast zijn er leveranciers in Nederland die activiteiten (vooral productie) naar het buitenland verplaatsen om op de kosten te besparen.

#### *5.4.3 Gevolgen voor de eindgebruiker*

Wanneer aan leveranciers wordt gevraagd naar de mogelijke gevolgen van het gebruik van inkoopmacht door grote afnemers voor de eindgebruiker (veelal de consument) dan blijkt men daar vaak geen duidelijk beeld van te hebben. Er zijn leveranciers die aangeven dat consumenten op korte termijn met lagere prijzen te maken hebben, terwijl andere leveranciers niet de indruk zeggen te hebben dat het gebruik van inkoopmacht leidt tot lagere prijzen voor de consument.

Een ander mogelijk gevolg voor de eindgebruiker is dat het gebruik van inkoopmacht leidt tot vershraling van het aanbod en van het assortiment, waardoor de consument minder keuzemogelijkheden krijgt. Enkele gesprekspartners noemen dit ook als mogelijk gevolg. Echter, gesprekspartners kunnen geen duidelijke aanwijzingen geven dat vershraling van het aanbod ook al daadwerkelijk plaatsvindt. Het blijft wat dat betreft bij verwachtingen.

## 5.5 Vergelijking van de onderzochte branches

In Tabel 27 zijn voor de vier onderzochte branches de belangrijkste resultaten uit de telefonische enquête weergegeven ten aanzien van de marktkennmerken, de indicaties voor inkoopmacht en de gedragsreactie. Bij de kenmerken beteken de vetgedrukte waarden dat deze in sterkere mate dan bij de andere onderzochte branches kunnen leiden tot inkoopmacht. Het gaat dus om indicaties ten opzichte van de andere onderzochte branches. Zo zien we bijvoorbeeld dat in alle branches sprake is van een sterk gepercipieerde mate van homogeniteit, hetgeen aanleiding kan zijn voor een zwakkere onderhandelingspositie ten opzichte van de afnemers. Dit geldt in sterkere mate voor de producenten van levensmiddelen en dranken en de importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel. Etc.

De tabel geeft een indicatief overzicht van de situatie per onderzochte branche. Hierbij is het van belang te melden dat het steeds een aantal markten binnen de onderzochte branches betreft waar daadwerkelijk sprake is van inkoopmacht, de daarbij behorende kenmerken en de reacties daarop.

Na de tabel wordt per onderzochte branche een korte samenvatting gegeven van de hoofdzaken uit het onderzoek ten aanzien van de aard, omvang en achtergronden van inkoopmacht.

Tabel 27 Samenvattend overzicht per branche (aantal bedrijven in procenten)

	Producenten voedingsmiddelen en dranken	Importeurs/producenten kleding en schoeisel	Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	Handelaren in bouwmaterialen
<u>Kenmerken leveranciers</u>				
actief in vooral homogene markten	<b>86</b>	75	<b>95</b>	77
eigen producten vooral vergelijkbaar	49	44	<b>54</b>	<b>66</b>
vooral A-merken	<b>54</b>	62	<b>51</b>	62
vooral huismerken of merkloze producten	<b>38</b>	20	<b>36</b>	18
meer dan 10 concurrenten	23	<b>39</b>	<b>32</b>	25
meer dan 20% marktaandeel	25	<b>15</b>	20	<b>17</b>
vijf jaar geleden in sterke mate overcapaciteit	13	<b>30</b>	17	17

	Producten voedings- middelen en dranken	Importeurs/producten kleding en schoeisel	Importeurs/producten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	Handelaren in bouwmaterialen
momenteel in sterke mate overcapaciteit	19	51	55	38
(zeer) sterke onderhandelingspositie t.o.v. eigen toeleveranciers	70	81	78	73
in sterke mate samenwerking bij de verkoop	22	4	7	6
<u>Kenmerken afnemers</u>				
verzorgingsgebied nationaal of internationaal	77	98	81	54
50 of minder afnemers	44	24	34	22
aandeel grootste afnemer meer dan 20%	31	18	22	12
aandeel drie grootste afnemers meer dan 30%	52	55	59	37
afnemers in sterke mate concurrent	10	24	10	1
contracten	37	49	39	51
<u>Indicatoren inkoopmacht</u>				
(zeer) zwakke onderhandelingspositie t.o.v. belangrijkste afnemers	34	35	21	16
per saldo zwakker geworden in afgelopen 5 jaar	0	18	9	-6
overstappen beperkt of niet mogelijk	69	67	76	68
in sterke mate onredelijke voorwaarden van grootste afnemers	15	26	14	2
sterke toename onredelijke voorwaarden van grote afnemers	26	36	26	15
geconfronteerd met eenzijdig aanpassen van voorwaarden door afnemers	28	42	20	14
<u>Gedagsreactie</u>				
Reactie op onredelijke voorwaarden van afnemers:				
- accepteren	4	18	5	10
- onderhandelen	61	50	66	60
- geen zaken meer doen	19	29	20	23

Bron: EIM, 2009.

#### *Producenten van voedingsmiddelen en dranken*

Van de producenten van voedingsmiddelen en dranken geeft 34% van de bedrijven van 5 tot 100 werkzame personen aan een zwakke onderhandelingspositie te hebben ten opzichte van de belangrijkste afnemers. Per saldo is dit ten opzichte van vijf jaar geleden niet veranderd. Ten opzichte van de andere onderzochte branches blijken relatief veel bedrijven actief te zijn in markten met vooral homogene producten. Daarnaast lijkt het relatief grote aantal bedrijven dat vooral huismerken of merkloze producten levert bij te dragen aan het aantal producenten dat te maken heeft met inkoopmacht van afnemers. Veel producenten hebben verder te maken met concentratie aan de afnemerskant. Ten opzichte van de andere branche hebben de producenten van voedingsmiddelen en dranken relatief weinig afnemers en de afhankelijkheid van een beperkt aantal afnemers is sterker dan in de andere branches.

Uit de reacties van producenten op voorstellen van afnemers met onredelijke voorwaarden blijkt dat men over het algemeen krachtig genoeg is om te onderhandelen of om te bepalen geen zaken meer te doen met die afnemers. Slechts enkele producenten accepteren de voorwaarden.

#### *Importeurs/producenten van kleding en schoeisel*

Van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel geeft 35% van de bedrijven van 5 tot 100 werkzame personen aan een zwakke onderhandelingspositie te hebben ten opzichte van de belangrijkste afnemers. Per saldo is dit een forse toename ten opzichte van vijf jaar geleden. In deze branche spelen vooral de versnippering en de overcapaciteit een sterke rol. We zien hier dat de bedrijven met relatief veel concurrenten te maken hebben en dat de marktaandelen ten opzichte van de andere onderzochte branches vaak kleiner zijn. De overcapaciteit was vijf jaar geleden al hoog en is door de crisis aanzienlijk toegenomen. Ook het nationale en internationale karakter van het verzorgingsgebied, waar relaties mogelijk vaker gericht zijn op rendement en op prijzen, leidt tot een zwakkere positie van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel. Verder blijken afnemers in deze branche relatief vaak concurrent te zijn van de afnemers, doordat ze ook zelf vergelijkbare producten (laten) produceren.

Het relatief grote aantal bedrijven dat in de relatie met de afnemer wordt geconfronteerd met inkoopmacht, komt ook tot uiting in de relatief sterke mate waarin de bedrijven naar eigen zeggen worden geconfronteerd met onredelijke voorwaarden van grote afnemers en het eenzijdig aanpassen door afnemers van voorwaarden van reeds afgesloten contracten.

Ten slotte resulteert de zwakkere onderhandelingspositie van importeurs/producenten van kleding en schoeisel ten opzichte van de andere branches relatief vaak in het accepteren van (onredelijke) voorwaarden van afnemers.

#### *Importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel*

Van de importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel geeft 21% van de bedrijven van 5 tot 100 werkzame personen aan een zwakke onderhandelingspositie te hebben ten opzichte van de belangrijkste afnemers. Ten opzichte van vijf jaar geleden zijn er meer bedrijven die een verzwakking van de positie ervaren dan bedrijven waarbij sprake is van een verbetering van de positie. Ten opzichte van de andere onderzochte branches blijkt hier de ho-



mogeniteit van de markten zeer sterk te zijn en blijkt er relatief veel sprake te zijn van huismerken en merkloze producten. Verder blijkt in deze branche de overcapaciteit momenteel het grootst te zijn en ook het sterkst te zijn toegenomen, hetgeen de positie van de bedrijven in de relaties met de afnemers sterk verzwakt. Verder zien we dat ten opzichte van de andere branches relatief veel importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel afhankelijk zijn van een beperkt aantal afnemers.

Uit de reacties van producenten op voorstellen van afnemers met onredelijke voorwaarden blijkt dat men over het algemeen krachtig genoeg is om te onderhandelen of om te bepalen geen zaken meer te doen met die afnemers. Slechts enkele producenten accepteren de voorwaarden.

#### *Handelaren in bouwmaterialen*

Van de handelaren in bouwmaterialen geeft 16% van de bedrijven van 5 tot 100 werkzame personen aan een zwakke onderhandelingspositie te hebben ten opzichte van de belangrijkste afnemers. Ten opzichte van de andere onderzochte branches is dit het laagste aantal. Per saldo zijn er onder de handelaren in bouwmaterialen meer bedrijven waarbij sprake is van een verbetering van de positie dan bedrijven waarbij sprake is van een verzwakking van de positie in de afgelopen vijf jaar. Ten opzichte van de andere onderzochte branches scoort de branche van handelaren in bouwmaterialen op de meeste kenmerken beter, waardoor relatief minder bedrijven in deze branche te maken hebben met leverancier-afnemerrelaties waarbij sprake is van inkoopmacht. Zo zien we bijvoorbeeld bij de afnemerskenmerken dat handelaren in bouwmaterialen vaker in lokale of regionale markten actief zijn en dat een kleiner percentage bedrijven afhankelijk is van een klein aantal afnemers. Daarmee is ook het percentage bedrijven dat wordt geconfronteerd met onredelijke voorwaarden van afnemers of een eenzijdige aanpassing van contractvoorwaarden door afnemers kleiner dan in de andere onderzochte branches.

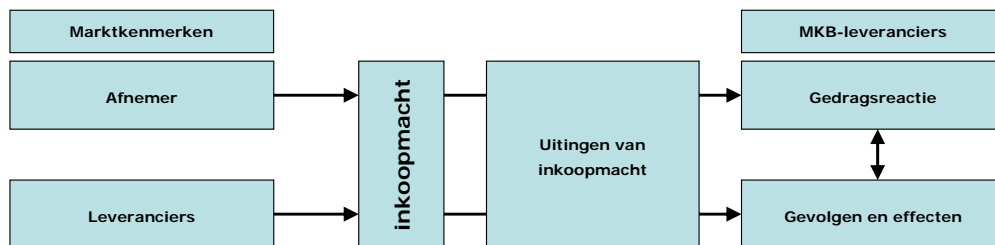


## 6 Confrontatie van de praktijk met het theoretisch kader

### 6.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 is een theoretisch kader ontwikkeld (zie Figuur 11), waarbij mogelijke relaties tussen de aspecten uit het kader zijn besproken. In de voorgaande hoofdstukken zijn de resultaten van het onderzoek in de praktijk weergegeven, waarbij het kader als kapstok is gebruikt. De vraag die in dit hoofdstuk aan bod komt is: In hoeverre komen de resultaten uit de praktijk overeen met de theorie? Daarbij wordt achtereenvolgens ingegaan op de inkoopmacht (en uitingen daarvan), marktkenmerken (verklaringen van het bestaan van inkoopmacht), gedragsreacties en gevolgen en effecten.

Figuur 11 Inkoopmacht: kader



Bron: EIM, 2009.

### 6.2 Inkoopmacht

#### *Het bestaan van inkoopmacht*

In de theorie is aangegeven dat er sprake is van macht, of het spiegelbeeld afhankelijkheid, wanneer er geen evenwicht is tussen de kracht van leveranciers en afnemers. Ligt de kracht meer bij de afnemer dan bij de leverancier, dan is er sprake van inkoopmacht. Een indicatie voor het bestaan van inkoopmacht in relaties tussen leveranciers en afnemers is met name het hebben van een zwakke onderhandelingspositie als leverancier. In de onderzochte branches blijkt dat 34% van de producenten van voedingsmiddelen en dranken, 35% van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel, 21% van de importeurs/producten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel en 16% van de handelaren in bouwmaterialen aangeven een zwakke en soms zeer zwakke onderhandelingspositie te hebben ten opzichte van hun belangrijkste afnemers. Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat er sprake is van inkoopmacht in een deel van de relaties tussen leveranciers en afnemers in de onderzochte branches. Tevens kan worden geconstateerd dat in het grootste deel van de markt de relaties tussen leveranciers en afnemers in de onderzochte branches evenwichtiger zijn.

Andere indicaties uit het onderzoek die duiden op het bestaan van inkoopmacht zijn de mogelijkheden voor leveranciers om over te stappen naar andere afnemers, de mate waarin afnemers in de ogen van de leveranciers onredelijke voor-

waarden stellen en de mate waarin afnemers eenzijdig voorwaarden aanpassen van reeds afgesloten contracten.

#### *Ontwikkeling van inkoopmacht*

De wereld is veranderd. Door de dynamiek in de ketens zijn de verhoudingen de laatste tien, twintig jaren veranderd. Lag voorheen de macht in de keten vooral bij de producent/aanbieder van producten, inmiddels heeft in verschillende markten een verschuiving van de macht plaatsgevonden naar schakels later in de keten (zoals grootschalige detailhandel en consument). Daardoor heeft inkoopmacht in diverse leverancier-afnemerrelaties meer betekenis gekregen. Verschuivingen van posities in de keten is een normaal verschijnsel en kan worden gezien als de werking van markten. Allerlei aspecten spelen hierbij een rol zoals technische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen, globalisering, internet, etc.

#### *Uitingen van inkoopmacht*

De uitingen van inkoopmacht die in het praktijkonderzoek gevonden zijn, sluiten in grote lijnen aan bij hetgeen in de literatuur naar voren is gekomen. Het gaat daarbij onder andere om prijsaspecten, zoals een sterke druk op de prijzen en het bedingen van kortingen. Daarnaast gaat het ook om het verlengen van betaaltermijnen, het vragen van bijdragen voor activiteiten van de afnemer (promotie, winkelaanpassingen, etc.), het opleggen van leveringsvoorwaarden, etc. Daarbij zien we dat risico's door schakels met de meeste macht worden neergelegd bij andere schakels. Ingeval van inkoopmacht betekent dit dat risico's meer worden doorgeschoven naar de voorgaande schakels in de keten.

### 6.3 Marktkenmerken (verklaringen voor het bestaan van inkoopmacht)

In hoofdstuk 3 is een aantal marktkenmerken (aan leverancierskant en aan afnemerskant) de revue gepasseerd die het bestaan van inkoopmacht (mede) kunnen verklaren. In het onderzoek in de geselecteerde branches is een aantal van deze kenmerken getoetst. Daaruit is gebleken dat de onderzochte kenmerken alle in meer of mindere mate relevant zijn voor het bestaan van inkoopmacht. Het gaat over het algemeen niet om één specifiek kenmerk dat het bestaan van inkoopmacht in relaties tussen leveranciers en afnemers bepaalt. Het gaat om een samenspel van factoren die per leverancier-afnemerrelatie kan verschillen. Factoren die bijdragen aan het bestaan van inkoopmacht, zijn:

- aan leverancierskant:
  - het leveren van producten in een vooral homogene markt;
  - het zelf leveren van met name vergelijkbare producten in plaats van onderscheidende producten;
  - het leveren van vooral huismerken of merkloze producten in plaats van A-merken;
  - het hebben van een groot aantal concurrenten;
  - het hebben van een klein marktaandeel;
  - het bestaan van overcapaciteit;
  - individueel opereren in plaats van samenwerken;
- aan de afnemerskant:
  - het hebben van een nationaal of internationaal verzorgingsgebied;
  - een klein aantal afnemers;

- concentratie van de afzet bij één of enkele afnemers;
- concurrentie van de afnemers (doordat afnemers soortgelijke producten zelf (laten) produceren);
- het werken zonder contracten.

Deze factoren kunnen vooral in combinatie bijdragen aan het bestaan van inkoopmacht bij afnemers.

De belangrijkste factoren voor het bestaan van inkoopmacht in leverancier-afnemerrelaties in de onderzochte branches lijken te zijn: de aard van de producten (te veel gericht op vergelijkbare producten en huismerken of merkloze producten in plaats van onderscheidende producten en A-merken) en het bestaan van overcapaciteit. Overcapaciteit was in veel markten in de onderzochte branches reeds aanwezig. Echter, door de huidige crisis is de overcapaciteit met name in markten waarin importeurs van kleding en schoeisel en van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel actief zijn, zeer sterk toegenomen. De toename van leverancier-afnemerrelaties waarbij sprake is van inkoopmacht ligt daarbij voor de hand.

#### 6.4 Gedragsreacties

In het theoriehoofdstuk is vooral ingegaan op meer algemene gedragsreacties op het bestaan van inkoopmacht, zoals het ontwikkelen van alternatieve afzetkanalen, organiseren van samenwerking, de markt verlaten, verticale integratie, schaalvergroting, e.d. In het praktijkonderzoek is in de telefonische enquête ingegaan op de reactie van bedrijven op (in hun ogen) onredelijke voorstellen van afnemers wat betreft prijzen en voorwaarden. Daaruit blijkt dat de meerderheid van de bedrijven in de onderzochte branche in gesprek blijft met de afnemer en gaat onderhandelen. Daarnaast besluit ongeveer een kwart van de bedrijven niet meer te leveren aan de betreffende afnemer en een klein deel (met name bedrijven met een zwakke onderhandelingspositie) accepteert dergelijke voorwaarden.

In de theorie kan het bestaan van inkoopmacht leiden tot meer samenwerking en schaalvergroting aan de aanbodkant. Uit de interviews is gebleken dat er indicaties zijn dat in sommige branches meer wordt samengewerkt of schaalvergroting plaatsvindt. Echter, er zijn ook gesprekspartners die aangeven dat dat nog te beperkt van de grond komt.

Uit de theorie blijkt dat het gebruik van inkoopmacht ertoe kan leiden dat bedrijven de markt verlaten. Uit het onderzoek zijn echter geen duidelijke indicaties gekomen dat het verdwijnen van bedrijven als gevolg van het gebruik van inkoopmacht plaatsvindt. Er worden slechts verwachtingen uitgesproken dat dat op termijn mogelijk zal gebeuren. Ondanks het feit dat er op diverse markten al langere tijd sprake is van overcapaciteit lijken bedrijven toch lang te kunnen doorgaan.

#### 6.5 Gevolgen en effecten

In het theoriehoofdstuk zijn enkele mogelijke gevolgen van het gebruik van inkoopmacht voor de leveranciers genoemd. In het praktijkonderzoek is aandacht besteed aan de omzetontwikkeling, de winstontwikkeling en de ontwikkeling van

de investeringen in nieuwe producten en processen. Daaruit blijkt dat conform de verwachtingen uit de theorie de omzetontwikkeling en de winstontwikkeling van bedrijven met een zwakke onderhandelingspositie achterblijft bij die van bedrijven met een sterke onderhandelingspositie. Ten aanzien van de investeringen kent de theorie twee richtingen. Een zwakke positie kan bedrijven dwingen meer te investeren in de nieuwe producten en processen, of een zwakke positie kan door de druk op de winstmarges leiden tot een druk op de investeringen. In het praktijkonderzoek zijn ten aanzien van de investeringen geen verschillen naar voren gekomen tussen bedrijven met een zwakke en bedrijven met een sterke positie. In de interviews zijn verder zowel indicaties aangetroffen dat bedrijven investeren in vernieuwing om de positie te verbeteren als indicaties dat investeringen door achterblijvende winstmarges onder druk komen te staan.

## 7 Conclusie

### 7.1 Inleiding

Deze rapportage doet verslag van een onderzoek dat EIM heeft uitgevoerd naar de aard en omvang van inkoopmacht. De centrale vragen en de onderzoeksvragen luiden als volgt:

– economisch kader:

*Wat is bekend in de economische literatuur over inkoopmacht en de gevolgen daarvan?*

- Wat zijn de op basis van economische theorieën verwachte effecten aan de vraagzijde (o.a. prijs en diversiteit van het aanbod) en de aanbodzijde (margeontwikkeling, mate van (product)innovatie en marktstructuur), zowel op de korte als de langere termijn?

– praktijk:

*Wat is de perceptie en het gedrag van (kleine) leveranciers ten aanzien van inkoopmacht?*

- Wat zijn de ervaringen van middelgrote en kleine leveranciers met hun onderhandelingsrelatie met grote afnemers in o.a. de sectoren food & agri en de interieur-, tapijt- en textielindustrie?
- Zijn de ervaringen op een systematische wijze te categoriseren?
- Wat is binnen de verschillende sectoren de relatieve omvang van dergelijke ervaringen?
- Zijn er aanwijzingen te veronderstellen dat afnemers op structurele basis eenzijdig contractvoorwaarden wijzigen? Op welke schaal doet zich dit voor?
- In hoeverre komen leveranciers hiertegen in het geweer? Wat zijn hiervan de consequenties? Wat zijn de overwegingen van leveranciers om de gewijzigde voorwaarden te accepteren?
- Wat zijn volgens de leveranciers mogelijke consequenties, op korte termijn alsook op langere termijn?
- Op welke schaal maken leveranciers gebruik van bestaande samenwerkingsmogelijkheden bij verkoop en hoe worden de ervaringen hiermee beoordeeld?

*Wat zijn de relevante branchekenmerken van de branches waar sprake is van inkoopmacht?*

*Wat is de perceptie en het gedrag van grote afnemers ten aanzien van inkoopmacht?*

- Wat zijn volgens de afnemers mogelijke consequenties, op korte termijn alsook op langere termijn?

– objectivering:

*Hoe moet de perceptie en het gedrag ten aanzien van inkoopmacht worden beoordeeld in het licht van de economische theorie en de branchekenmerken?*

- Hoe kunnen de bevindingen uit het onderzoek, op basis van bijv. economisch literatuuronderzoek, ten algemene worden geplaatst in hun economische context?

- In hoeverre zijn deze algemene verwachte effecten van toepassing op de onderzochte sectoren? Zijn er markt/sectorspecifieke kenmerken die hierbij relevant zijn? En zo ja, wat zijn de verwachte consequenties per sector?

Het onderzoek is uitgevoerd in de volgende vier geselecteerde branches:

- Producenten van voedingsmiddelen en dranken;
- Importeurs/producenten van kleding en schoeisel;
- Importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel;
- Handelaren in bouwmaterialen.

Voor de interpretatie van de resultaten is het van belang op te merken dat de keuze voor de vier branches selectief is. Het gaat om branches waarin sprake is van klachten over het gebruik van inkoopmacht door grote afnemers. Dat betekent dat de resultaten vooral een indruk geven van de aard en omvang van inkoopmacht in de geselecteerde branches, maar niet representatief zijn voor het gehele bedrijfsleven c.q. gehele midden- en kleinbedrijf. Dat wil niet zeggen dat er geen sprake is van inkoopmacht in andere branches. In hoofdstuk 2 zijn diverse andere branches genoemd waar sprake zou zijn van inkoopmacht. De resultaten van het onderzoek zijn zeker ook relevant voor deze branches.

De informatieverzameling heeft met name plaatsgevonden door middel van een telefonische enquête onder bedrijven van 5 tot 100 werkzame personen in de geselecteerde branches, interviews met bedrijven in deze branches en interviews met enkele (organisaties van) grote afnemers van bedrijven in de geselecteerde branches.

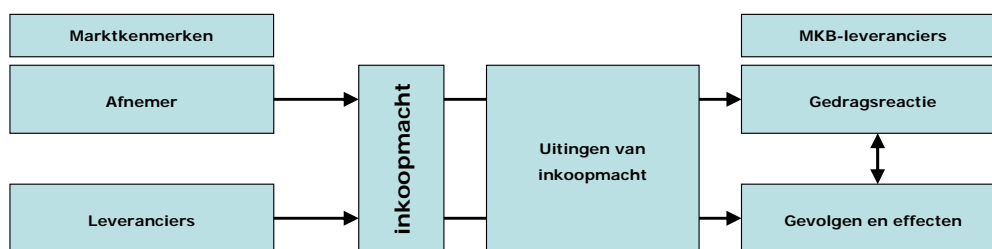
In de volgende paragrafen worden de onderzoeksvragen beantwoord.

## 7.2 Economisch kader

Voor het onderzoek is op basis van economische literatuur een theoretisch kader opgesteld (zie Figuur 12). Daarin wordt aangegeven dat het bestaan van inkoopmacht voortkomt uit verschillende marktkenmerken (bij de leveranciers en bij de afnemers). Uitingen van inkoopmacht door grote afnemers leiden tot verschillende reacties van leveranciers in het midden- en kleinbedrijf. Zowel de uitingen van inkoopmacht als de reacties daarop van de leveranciers leiden tot verschillende gevolgen voor de leveranciers en de branches waarin zij actief zijn. Voor een uitgebreidere theoretische beschouwing van de verschillende verbanden in het kader wordt verwezen naar hoofdstuk 3.



Figuur 12 Inkoopmacht: kader



Bron: EIM, 2009.

### 7.3 De praktijk

#### *Ervaringen van middelgrote en kleine leveranciers met hun onderhandelingsrelatie met grote afnemers*

Het grootste deel van de bedrijven in de onderzochte branches zegt een sterke of zeer sterke positie te hebben ten opzichte van hun belangrijkste afnemers. In de onderzochte branches zeggen 34% van de producenten van voedingsmiddelen en dranken, 35% van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel, 21% van de importeurs/producten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel en 16% van de handelaren in bouwmaterialen een zwakke en soms zeer zwakke onderhandelingspositie te hebben ten opzichte van hun belangrijkste afnemers.

#### *Type ervaringen*

Over het algemeen geven zowel bedrijven met een zwakke positie als bedrijven met een sterke positie ten opzichte van de afnemers aan dat de relaties met (grote) afnemers in de loop der jaren sterk is veranderd. Relaties zijn 'harder' geworden en zijn meer verzakelijkt. Er wordt harder onderhandeld en de druk vanuit (grote) afnemers is groter geworden. Sommige bedrijven gaven zelfs aan dat zaken doen niet leuk meer is.

De druk en het steviger onderhandelen vanuit de grote afnemers heeft niet alleen betrekking op prijsaspecten, maar op het gehele scala van voorwaarden, waaronder betalingstermijnen, leveringsvoorwaarden, bijdragen voor promotie-acties, etc.

Typische uitingen van de 'verharding' in de relaties zijn het stellen van (in de ogen van de leveranciers) onredelijke voorwaarden door grote afnemers en het eenzijdig wijzigen van voorwaarden van reeds afgesloten contracten.

#### *Relatieve omvang van de ervaringen*

De 'verharding' van de relaties van leveranciers met (grote) afnemers wordt breed door de leveranciers in de onderzochte branches ervaren. Het percentage bedrijven dat vindt dat grote afnemers onredelijke voorwaarden stellen, varieert van 47% van de handelaren in bouwmaterialen tot 59% van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel. Meer dan de helft van de bedrijven in de onderzochte branches vindt dat het stellen van dergelijke voorwaarden is toegenomen.

### *Eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden*

De mate waarin bedrijven in de onderzochte branches worden geconfronteerd met het eenzijdig wijzigen van voorwaarden van reeds afgesloten contracten verschilt per branche. Van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel zegt 42% te zijn geconfronteerd met het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden. Bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken is dat 28%, bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel 20% en bij de handelaren in bouwmaterialen 14%. Het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden door grote afnemers speelde ook al in de afgelopen jaren, maar de mate waarin dit gebeurt is in ogen van de leveranciers duidelijk toegenomen. Eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden heeft vooral betrekking op prijsaspecten en op betaaltermijnen.

### *Reacties van leveranciers*

De veranderingen in de relaties, de toename van het stellen van onredelijke voorwaarden door grote afnemers en het eenzijdig wijzigen van contractvoorwaarden door grote afnemers willen niet zeggen dat leveranciers deze ook zonder meer accepteren. Het overgrote deel van de leveranciers in de onderzochte branches blijft in gesprek met de grote afnemers en onderhandelt. Dit leidt vaak toch tot aangepaste afspraken.

Een klein deel van de bedrijven in de onderzochte branches accepteert (onredelijke) voorwaarden, variërend van 4% van de producenten van voedingsmiddelen en dranken tot 18% van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel. De belangrijkste reden om onredelijke voorwaarden te accepteren is dat men anders bang is een belangrijk stuk omzet te verliezen. Dit speelt sterker naarmate men minder mogelijkheden heeft om de capaciteit en/of producten elders weg te zetten.

Het voor de rechter uitvechten van onredelijke voorwaarden en eenzijdige aanpassingen van contractvoorwaarden komt nauwelijks voor. Dit uit vrees om een klant te verliezen. Het voor de rechter uitvechten heeft alleen zin als je al een sterke positie hebt.

### *Consequenties*

Zwakke onderhandelingsposities ten opzichte van afnemers blijken in de onderzochte branches samen te gaan met een minder goede omzet- en winstontwikkeling van deze bedrijven ten opzichte van bedrijven met een sterke onderhandelingspositie<sup>1</sup>. Een actueel knelpunt dat hierbij regelmatig naar voren is gekomen is de combinatie van het verlengen van betaaltermijnen voor afnemers en de huidige kredietcrisis. Door de verlenging van betaaltermijnen hebben bedrijven meer behoefte aan financiering en kredietverzekeringen, maar door de huidige kredietcrisis zijn de eisen voor het verkrijgen van financiering en kredietverzekeringen juist aangescherpt.

<sup>1</sup> Het samengaan van een zwakke positie met een achterblijvende omzet- en winstontwikkeling wil niet zeggen dat er ook sprake is van causaliteit.

Ten aanzien van de investeringen in nieuwe producten en processen zijn geen duidelijke verschillen aangetroffen tussen bedrijven met een zwakke positie en bedrijven met een sterke positie. Er zijn bedrijven die aangeven dat de zwakke positie noopt tot investeringen in nieuwe producten en processen, maar er zijn ook indicaties dat afnemende marges juist een druk op de investeringen tot gevolg hebben.

Een mogelijk gevolg van inkoopmacht dat vaak wordt genoemd, is dat bedrijven moeten sluiten. In het onderzoek zijn echter geen duidelijke indicaties naar voren gekomen dat dit (al) plaatsvindt. In gesprekken zijn alleen verwachtingen uitgesproken dat inkoopmacht op termijn kan leiden tot sluiting van bedrijven.

#### *Samenwerking*

Samenwerking en schaalvergroting bij de bedrijven in de onderzochte branches lijkt nog beperkt. Het aantal bedrijven dat in sterke mate samenwerkt in de verkoop varieert van 4% van de importeurs/producenten van kleding en schoeisel tot 22% van de producenten van voedingsmiddelen en dranken. Schaalvergroting komt wel voor, maar uit het onderzoek kwam ook naar voren dat soms schaalvergroting wel voor de hand ligt, maar niet van de grond komt. Er blijven dan veel concurrenten in markten met overcapaciteit bestaan.

### 7.4 Relevante branchekenmerken van de branches waar sprake is van inkoopmacht

Het is van belang op te merken dat niet over de gehele linie in de onderzochte branches sprake is van inkoopmacht. Binnen de onderzochte branches is sprake van markten waarbij in de leverancier-afnemerrelaties sprake is van inkoopmacht. Het bestaan van deze inkoopmacht is goed te verklaren vanuit de kenmerken van de markten (leveranciers- en afnemerskenmerken).

Het gaat daarbij steeds om een samenspel van kenmerken dat verantwoordelijk is voor het bestaan van relaties met inkoopmacht. Weliswaar spelen de relevante kenmerken voor het bestaan van inkoopmacht in alle onderzochte branches in meer of minder mate, het samenspel van de verschillende kenmerken verschilt per branche/markt. Bij de producenten van voedingsmiddelen en dranken is sprake van veel huismerken en merkloze producten en een relatief sterke afhankelijkheid van een beperkt aantal afnemers. Bij de importeurs/producenten van kleding en schoeisel zien we vooral een sterke versnippering van de branche (veel concurrenten, kleine marktaandeelen) en veel overcapaciteit. Bij de importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel is er sprake van sterk homogene markten en een sterk toegenomen overcapaciteit. Bij de handelaren in bouwmaterialen komen zwakke onderhandelingsposities beduidend minder voor, onder andere omdat er een minder sterke afhankelijkheid is van een beperkt aantal afnemers.

De belangrijkste kenmerken voor het bestaan van inkoopmacht die uit het onderzoek naar voren komen zijn: de homogeniteit van de producten op de markt (sterke mate van uitwisselbaarheid), de sterke aanwezigheid van huismerken en merkloze producten en de overcapaciteit. Met name de overcapaciteit is door de huidige crisis (in diverse branches zeer sterk) toegenomen, hetgeen het bestaan van en het gebruik van inkoopmacht duidelijker zichtbaar maakt.

## 7.5 Perceptie en gedrag van grote afnemers ten aanzien van inkoopmacht

Vanuit de grote afnemers lijkt men het bestaan van inkoopmacht wel te onderkennen, maar inkoopmacht beschouwt men als gewone werking van markten en normale marktdynamiek. Evenals bij de leveranciers zien ook afnemers verschillen in de onderlinge relaties, afhankelijk van de marktkenmerken. Over het algemeen zijn afnemers er niet op uit om leveranciers uit de markt te krijgen. De afnemers zijn gebaat bij voldoende leveranciers en voldoende concurrentie. Aan de andere kant wordt er wel stevig onderhandeld en er wordt aangegeven dat er markten zijn waar leveranciers minder mogelijkheden hebben om voorwaarden van de afnemer te weigeren. Dit heeft dan duidelijk te maken met de aard van de markten (homogeniteit en overcapaciteit).

## 7.6 Objectivering

Wanneer we de ontwikkelingen en ervaringen ten aanzien van inkoopmacht afzetten tegen de economische theorie, dan blijkt dat de praktijk goed te verklaren is vanuit de werking van markten. In de laatste tien, twintig jaar is er sprake van verschuivingen van posities binnen ketens. Voorheen lagen de regie en de aansturing in ketens vooral bij de producenten. Door de dynamiek in de ketens heeft in verschillende markten een verschuiving plaatsgevonden van deze aansturing naar schakels later in de kolom (zoals grootschalige detailhandel en consument). Dit heeft ertoe geleid dat er naast leverancier-afnemerrelaties met verkoopmacht en gelijkwaardige leverancier-afnemerrelaties meer leverancier-afnemerrelaties met inkoopmacht zijn ontstaan. Inkoopmacht heeft een prominentere plaats ingenomen in ketens. In het onderzoek is duidelijk gebleken dat lang niet op alle markten in de onderzochte branches sprake is van leverancier-afnemerrelaties met inkoopmacht. En daar waar sprake is van leverancier-afnemerrelaties met inkoopmacht zijn deze goed te verklaren vanuit de marktkenmerken. Dat het gebruik van inkoopmacht in dergelijke markten kan leiden tot druk op omzetten en winsten is daarbij te verwachten, zeker in het geval van overcapaciteit.

## BIJLAGE I Klankbordcommissie

Het onderzoek is begeleid door een klankbordcommissie die bestond uit de volgende personen:

- dr. P.W.J. de Bijl (Centraal Planbureau)
- drs. I.S. Nobel (Nederlandse Mededingingsautoriteit)
- drs. P.M.M.M. Beusmans (Nederlandse Mededingingsautoriteit)
- mr. F.A. Vreedenburgh (Ministerie van Economische Zaken)
- drs. A.M.F. Den Teuling (Ministerie van Economische Zaken)
- drs. T.D. Stroband (Ministerie van Economische Zaken)
- mr. drs. J.S.H. de la Bursi (Ministerie van Economische Zaken)



## BIJLAGE II    Literatuurlijst

- Battigalli, P. Fumagalli, C. en M. Polo, *Buyer power and quality improvement*, IGIER, w.p. 310, 2006;
- Brennan, R. en P.W. Turnbull, *Adaptive behavior in Buyer-Supplier Relationships*, *Industrial Marketing Management*, nr. 28, 1999, blz. 481-495;
- Cartensen, P.C., *Buyer power, competition policy, and antitrust: the competitive effects of discrimination among suppliers*, *The antitrust bulletin*, vol. 53, nr. 2, 2008, blz. 271-331;
- Chen, Z., *Defining buyer power*, AAI invitational Symposium on Buyer Power, Ottawa, 2008: [http://http-server.carleton.ca/~zchen/Defining%20Buyer%20 Power%20Revised.pdf](http://http-server.carleton.ca/~zchen/Defining%20Buyer%20Power%20Revised.pdf);
- Chen, Z., *Monopoly and Product Diversity: The role of Retailer Countervailing Power*, Mimeo, Carlton University, 2006;
- Cijs, R., H. van de Berg en P. de Wolff, *The trade marketing dimension, A strategymodel for the Retail Landscape'* Academic Service, Sdu Uitgevers, 2007;
- Coughlan, A.T., A. Anderson, L.W. Stern en A.I. El-Ansary, *Marketing channels*, Pearson International Edition, 2006;
- Cox, A., *Understanding Buyer and Supplier Power: A framework for procurement and supply competence*, *The Journal of Supply Chain management*, vol. May, 2001, blz. 8-15;
- Creusen, H., A. Meijer, G. Zwart en H. van der Wiel, *Static efficiency in Dutch supermarket chain*, CPB Document N. 163, april, 2008;
- Dobson, P.W., *Exploiting Buyer Power: Lessons from the British grocery trade*, *Antitrust Law Journal*, vol. 72, nr. 2, 2005, blz. 529-562;
- Dobson, P.W., M. Waterson en A. Chu, *The welfare consequences of the exercise of buyer power*, Office of Fair Trading, London, 1998;
- Hallen, L., J. Johanson en N. Seyed-mohamed, *Interfirm adaptation in business relationships*, *Journal of marketing*, vol. April, nr. 55, 1991, blz. 29-37;
- Inderst, R., en N. Mazzarotto, *Buyer Power in Distribution*, University of Frankfurt, Frankfurt, 2007: [http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/profs/inderst/ Competition\\_Policy/Buyer\\_Power\\_in\\_Distribution\\_07.pdf](http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/profs/inderst/Competition_Policy/Buyer_Power_in_Distribution_07.pdf);
- Inderst, R. en G. Shaffer, *Retail mergers, buyer power, and product variety*, *Economic Journal* 117 (516), 2007, blz. 45-67;
- Inderst, R. en C. Wey, *Buyer Power and Supplier Incentives*, Mimeo, LSE, 2006;
- Inderst, R. en C. Wey, *Market Structure bargaining, and technology choice in bi-letarily oligopolistic industries*, *RAND Journal of Economics*, 34, 2003, blz. 1-19;
- Inderst, R. en C. Wey, *Countervailing Power and Upstream Innovation*, Mimeo, LSE, 2005;
- Kelly, T. en M.L. Gosman, *Increased Buyer Concentration and its effects on profitability in the manufacturing sector*, *Review of Industrial Organization*, nr. 17, 2000, blz. 41-59;
- Kemp, R., M. Mosselman en A. van Witteloostuijn, *The Perception of competition index*, EIM, Zoetermeer, 2004;
- Kemp, R.G.M. en S.C. Oudmaijer, *De sector met de meeste concurrentiedruk van Nederland: Ranglijst van 58 sectoren*, EIM, Zoetermeer, 2005;
- Lewin, J.E. en W.J. Johnston, *The effects of organizational Restructuring on In-*

*dustrial Buying behavior: 1990 and Beyond, Journal of business and Industrial Marketing*, nr. 11, 1996, blz. 93-111;

Lustgarten, S.H., *The impact of buyer concentration in manufacturing industries, The review of Economics and Statistics*, vol. 57, nr. 2, 1975, blz. 125-132;

Porter, M.E., *Consumer Behavior, Retailer Power and Market performance in Consumer Goods Industries, Review of Economics and Statistics*, nr. LVI, 1974, blz. 419-436;

Porter, M.E., *On Competition: Updated and expanded edition*, A Harvard Business Review Book, 2008, Boston, USA;

Sheth, J., en A. Sharma, *Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry, Industrial Marketing Management*, nr. 26, 1997, blz. 91-100;

Vieira-Montez, J., *Downstream Concentration and Producer's Capacity Choice*, Mimeo, 2004.



## BIJLAGE III Geselecteerde branches

Op basis van de resultaten van de oriëntatiefase (zie hoofdstuk 2) zijn in overleg met de opdrachtgever de volgende vier branches geselecteerd voor het onderzoek:

- Producenten van voedingsmiddelen en dranken;
- Importeurs/producenten van kleding en schoeisel;
- Importeurs/producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel;
- Handelaren in bouwmaterialen.

Hieronder is aangegeven welke subbranches zijn betrokken bij het onderzoek, met name voor de telefonische enquête.

### Producenten van voedingsmiddelen en dranken

- 15 Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken
  - Echter niet:*
  - 1511 Slachterijen (geen pluimveeslachterijen)
  - 1512 Pluimveeslachterijen
  - 1571 Vervaardiging van veevoeder
  - 158102 Detailhandel in brood en banket (warme bakkers)
  - 158103 Detailhandel in banket (warme banketbakkers)

### Importeurs en producenten van kleding en schoeisel

- 1822 Vervaardiging van bovenkleding (geen werkkleding en kleding van leer)
- 1823 Vervaardiging van onder- en nachtkleding
- 1824 Vervaardiging van overige kleding en toebehoren n.e.g.
- 193 Vervaardiging van schoeisel
- 51421 Groothandel in bovenkleding
- 51423 Groothandel in onderkleding
- 51424 Groothandel in schoeisel

### Importeurs en producenten van tapijten, vloerbedekking en woningtextiel

- 174001 Vervaardiging van huishoud- en woningtextiel
- 1751 Vervaardiging van vloerkleden en tapijt
- 51481 Groothandel in woningtextiel en vloerbedekking

### Handelaren in bouwmaterialen

- 5153 Groothandel in hout en bouwmaterialen
- 5154 Groothandel in ijzer- en metaalwaren en verwarmingsapparaten



## BIJLAGE IV Telefonische enquête

EIM heeft in het midden- en kleinbedrijf van de geselecteerde branches een telefonische enquête gehouden. Daarbij is ervoor gekozen om bedrijven in het MKB met 'enige' omvang te benaderen, namelijk tussen de 5 en 100 werkzame personen. Het doel was om per branche 50 gesprekken te voeren, verdeeld over verschillende grootteklassen. Voor de steekproeftrekking is gebruik gemaakt van het bedrijvenbestand van DMCD (bedrijvenbestand gebaseerd op de bestanden van de Kamers van Koophandel).

### *Respons*

De respons op de telefonische enquête is weergegeven in Tabel 28.

Tabel 28 Respons op de telefonische enquête

<i>Branche</i>	<i>Grootteklasse (aantal werkzame personen)</i>			<i>Totaal</i>
	<i>5-9</i>	<i>10-19</i>	<i>20-99</i>	
Producenten voedingsmiddelen en dranken	15	15	20	50
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	15	15	20	50
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	17	15	20	52
Handelaren in bouwmaterialen	15	15	20	50
Totaal	62	60	80	202

*Bron: EIM, 2009.*

### *Herweging van de resultaten*

De resultaten, zoals weergegeven in deze rapportage, zijn herwogen naar de populatie (tenzij anders is aangegeven). Voor de populatie zijn de aantallen bedrijven gebruikt uit het hiervoor genoemde DMCD-bestand. Deze populatie is weergegeven in Tabel 29.

Tabel 29 Populatie

<i>Branche</i>	<i>Grootteklasse</i> <i>(aantal werkzame personen)</i>			<i>Totaal</i>
	<i>5-9</i>	<i>10-19</i>	<i>20-99</i>	
Producenten voedingsmiddelen en dranken	291	241	309	841
Importeurs/producenten kleding en schoeisel	331	152	132	615
Importeurs/producenten tapijten, vloerbedekking en woningtextiel	136	88	78	302
Handelaren in bouwmaterialen	1.064	610	495	2.169
Totaal	1.822	1.091	1.014	3.927

*Bron: DMCD, 2009.*



**EIM**  
onderdeel van Panteia

Onderzoek voor Bedrijf & Beleid

BREDEWATER 26  
POSTBUS 7001  
2701 AA ZOETERMEER

T. 079 343 02 00  
F. 079 343 02 02  
E. [INFO@EIM.NL](mailto:INFO@EIM.NL)  
[WWW.EIM.NL](http://WWW.EIM.NL)