

# **Gevolgen van markttrends voor de toekomst van het ambacht**

januari 2004

Opdrachtgever:  
Hoofdbedrijfschap Ambachten  
Postbus 895  
2700 AW Zoetermeer

Uitgevoerd door:  
EIM  
Postbus 7001  
2701 AA Zoetermeer

G. de Jong  
L. van Eck van der Sluijs  
F. Pleijster

HBA-publicatiereeksnr.: 299  
ISBN: 90-5774-093-1  
Prijs: € 20,-- excl. verzendkosten



# Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Probleemstelling	5
1.2	Doel van de studie	5
2	Onderzoeks- en analysekader	7
2.1	Afbakening van het ambacht	7
2.2	Uitgangspunten voor de studie	7
2.3	Uitvoering en begeleiding	9
3	Welke trends spelen een rol?	11
3.1	Trends die in alle sectoren van de Nederlandse economie spelen	11
3.2	Trends in de handel in consumentengoederen	11
3.3	Ambachtsspecifieke markttrends	12
3.4	Aan de basis: samenwerking en informatisering	14
4	De uitdagingen	19
4.1	Vier voorbeeldbranches	19
4.2	Optiek	19
4.3	Slagerijen	20
4.4	Textielreiniging	20
4.5	Zonwering	20
5	Commerciële positionering richting klant	23
5.1	Welke markttrends?	23
5.2	Voorbeeldbranche: Montage van zonwering	24
6	Operationele inzet van productiefactoren	31
6.1	Welke markttrends?	31
6.2	Voorbeeldbranche: Optiekbedrijf	32
7	Kaders voor ondernemingscontinuïteit	39
7.1	Welke markttrends?	39
7.2	Voorbeeldbranche: Slagersbedrijf	40
8	Waardecreatie	49
8.1	Welke markttrends?	49
8.2	Voorbeeldbranche: Textielreiniging	50
9	Een totaalbeeld van het ambacht	55
	<b>Bijlagen</b>	
I	Geraadpleegde bronnen	57
II	Basisgegevens over de voorbeeldbranches	58



# 1 Inleiding

## 1.1 Probleemstelling

De centrale vragen die door middel van het voorgestelde onderzoek beantwoord gaan worden zijn de volgende.

- In welke mate beïnvloeden welke trends de toekomst van het ambacht?
- Welke gevolgen heeft dit vermoedelijk voor de ambachtelijke bedrijven?
- Hoe moet en kan het ambacht daarop inspelen?

## 1.2 Doel van de studie

Het gebruiksdoel van de studie is het vergroten van de proactieve weerstand van het ambacht tegen van buiten komende marktveranderingen. Om dit te vergemakkelijken wordt het toekomstgerichte ondernemingsbeleid gestimuleerd en gefaciliteerd.

De voor het onderhavige onderzoek aangegeven doelen zijn de volgende.

- Het verkrijgen van een overzicht van voor het ambacht relevante trends in beroepen en branches binnen het ambacht.
- Een inschatting maken van de gevolgen voor het ambacht.
- Vertaling van trends naar hekenbare aandachtspunten en acties voor afzonderlijke branches/beroepen.

Daardoor kan uiteindelijk gesignaleerd worden op welke gebieden in meerdere of mindere mate gevolgen van (onbeïnvloedbare) markttrends te verwachten zijn. Anderzijds kan worden bepaald in hoeverre ondernemers kansen hebben om zelf hun toekomst vorm te geven.



## 2 Onderzoeks- en analysekader

### 2.1 Afbakening van het ambacht

De indeling van het ambacht is gebaseerd op de aard van de bij het HBA aangesloten brancheverenigingen en beroepsorganisaties<sup>1</sup>. Het uitgangspunt is de vraag welke economische functies de bedrijven voor de afnemer vervullen. Wij onderscheiden daarbij de volgende zeven clusters van bedrijven die soortgelijke functies voor soortgelijke afnemers verzorgen.

- 1 Voeding
- 2 Bouw
- 3 Gebouwverzorgend
- 4 Productie
- 5 Reparatie
- 6 Uiterlijke verzorging
- 7 Gezondheid.

Tot het cluster 'Voeding' wordt kleinschalige productie in onder andere de brood- en banketbranche en het slagersbedrijf gerekend.

Het 'Bouwambacht' omvat delen van het kleinbedrijf in de bouwnijverheid. Hieronder vallen kleine aannemers op het gebied van bestrating, dakbedekking, glasbewerking, parketvloeren, alsmede het voegbedrijf en het zonweringsbedrijf.

'Gebouwverzorgende bedrijven' zijn het glazenwassersbedrijf en schoorsteenvegersbedrijf.

Tot het 'Productieambacht' worden gerekend kleinschalige bedrijven in onder andere fijnkeramiek, natuursteen, maatkleding en -schoeisel en muziekinstrumenten.

Het 'Reparatieambacht' omvat reparaties aan fietsen, productie en/of reparatie van gouden en zilveren sieraden, lederwaren, naaimachines, textiel en schoeisel en uurwerken. Het zadelmakersbedrijf en textielreiniging behoren eveneens tot de reparatieambachten voor consumptiegoederen.

Het cluster 'Uiterlijke verzorging' omvat het kappersbedrijf (inclusief grimeurs en toneelkappers), schoonheidsverzorgings- en voetverzorgingsbedrijven.

Tot het cluster 'Gezondheidstechniek' behoren dierverzorgende ambachten, orthopedische schoenmakers, tandtechnische laboratoria en optiekbedrijven.

### 2.2 Uitgangspunten voor de studie

Het algehele uitgangspunt voor de studie is het systematisch uitvoeren van de volgende stappen.

- 1 Het identificeren van trends in en buiten het ambacht.
- 2 Het vaststellen van de relevantie van trends voor het ambacht c.q. ambachtsclusters. Dit wordt gevolgd door het selecteren van verder te onderzoeken trends.
- 3 Het illustreren van de gevolgen van geselecteerde trends.
- 4 Het generaliseren van effecten voor het gehele ambacht c.q. ambachtsclusters.

<sup>1</sup> Zie: *Instellingsbesluit Hoofdbedrijfschap Ambachten*.

De uitwerking van deze onderzoeks- en analyseslijn is in het navolgende kort uitgewerkt.

### 2.2.1 *Identificeren*

In de toekomstverkenning van het ambacht baseren wij ons op de volgende indeling van trends.

- Er zijn het ambacht overstijgende, generieke trends ('megatrends'), die ten dele direct, ten dele indirect op de ambachtsclusters inwerken. Die trends zijn voor het ambacht overwegend een onbeïnvloedbaar gegeven; de uitwerking ervan moet onderzocht worden.
- Er zijn van buiten komende, voor het ambacht specifieke trends die ten dele een gegeven zijn ('rekening houden met') en ten dele instrumenteel bij het ondernemingsbeleid zijn ('bespelen'). Die trends moeten geïdentificeerd worden.
- Er zijn of komen vanuit het ambacht zelf voortkomende trends. Deze trends zijn overwegend door de ondernemer te beïnvloeden en daardoor voor het ondernemingsbeleid gevoelig.

### 2.2.2 *Relevantie voor het ambacht*

Het afmeten van de relevantie gebeurt door na te gaan in welke mate functies van ambachtsclusters worden getroffen door de trends in kwestie. Functies waaraan in ieder geval aandacht wordt gegeven zijn de volgende.

- Backoffice: inkoop, voorraad houden, productie van goederen en diensten, interne logistiek, personeel, innovatie.
- Frontoffice: marketing, verkoop, dienstenpakket, after-sales service, externe logistiek.
- Uitwerking op de concurrentie binnen en tussen clusters.

### 2.2.3 *Illustreer van de betekenis ervan voor clusters binnen het ambacht*

Bij het schetsen van de effecten van geselecteerde trends leggen wij de nadruk op de gevolgen van trends voor de volgende vier aspecten<sup>1</sup>:

- Vernieuwing binnen de eigen sector: de mate waarin vernieuwing van goederen en diensten gaat optreden.
- Vermarkten: de mate waarin het ambacht zijn goederen- en dienstenpakket op de markt kan zetten en verkopen.
- Standaardisering versus individualisering van ambachtelijke producten: de mate waarin maatwerk kan en/of moet worden geleverd.
- Contactintensiteit: de mate waarin ambachtelijke bedrijven met hun klanten geïntegreerd worden in het productie- en dienstverleningsproces.

Het illustreren van de betekenis van trends in de praktijk is mede gebaseerd op de reacties en inschattingen van de geraadpleegde (branche)deskundigen.

### 2.2.4 *Generaliseren naar clusters*

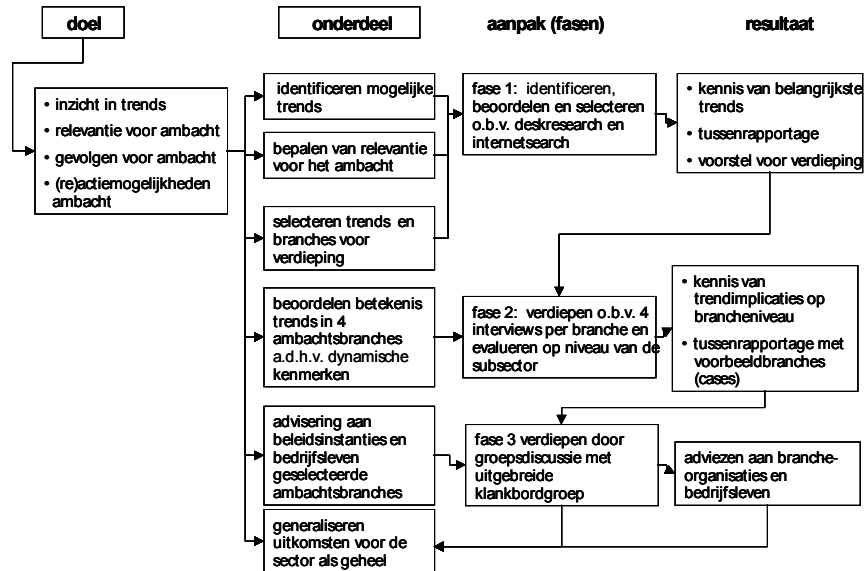
De gevolgen van trends worden voor vier clusters ambachten op de voornoemde aspecten beoordeeld. Door per cluster vier voorbeeldbedrijven te nemen, wordt de bruikbaarheid van de bevindingen voor de individuele ondernemer vergroot.

<sup>1</sup> Bron: *Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk*; M. Baumann e.a. (DHI, 2001).



## 2.2.5 Schematische weergave van onderzoeksopzet en uitvoering

In figuur 1 zijn de diverse onderdelen van het onderzoek in het kort aangegeven.



figuur 1 Opzet en uitvoering van het onderzoek

## 2.3 Uitvoering en begeleiding

De uitvoering van het onderzoek gebeurde via deskresearch<sup>1</sup> en 16 interviews met deskundigen uit en rondom de vier voorbeeldbranches<sup>2</sup>. Wij zijn onze gesprekspartners dankbaar voor hun welwillende bijdrage aan de studie. De uitvoering van het onderzoek vond plaats in de periode van maart tot november 2003.

Het gehele onderzoekstraject is begeleid door een klankbordgroep, onder leiding van het HBA. In deze groep zaten

- de heer drs. G.J. Deben (Nederlandse Unie van Optiekbedrijven)
- de heer A.G. Lindeman (Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie)
- mevr. M.A. van der Wal (Vereniging ROMAZO Consumenten)
- de heer P.N.M. Wennekes (Nederlandse Vereniging van Textielreinigers)
- de heer A.W. van der Haas (HBA)
- de heer drs. H.A.A. Scholtz (HBA).

<sup>1</sup> Zie bijlage I (geraadpleegde literatuur).

<sup>2</sup> Zie bijlage II (basisgegevens over de vier voorbeeldbranches).



## 3 Welke trends spelen een rol?

### 3.1 Trends die in alle sectoren van de Nederlandse economie spelen

- Globalisering van economische activiteiten leidt tot geografische verschuivingen van productie- en dienstverleningscentra en van de bijbehorende R&D. Zowel de aard als de omvang van het afzetgebied voor het op de industrie gerichte ambacht komt daarbij in het geding.
- Vestigingsplaatsconcurrentie is er bij zowel producerend, handeldrijvend als dienstverlenend ambacht.
- Opmars van e-commerce bij frontoffice-activiteiten, nadat de backoffice grotendeels geïnformatiseerd is.
- Outsourcing leidt tot meer tijdelijke, virtuele netwerken in plaats van formele samenwerkingspatronen. Dit biedt het producerende ambacht voordelen, zowel als 'marketeer' in niches van de markt als in de hoedanigheid van toeleverancier ('specialist' of 'satelliet').
- Europese wet- en regelgeving inzake productspecificaties van goederen en diensten neemt toe.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgt inhoud. Steeds meer bedrijven houden zich bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen, d.w.z. dat zij uitdrukkelijk en systematisch rekening houden met de maatschappelijke effecten van het functioneren van de onderneming.

### 3.2 Trends in de handel in consumentengoederen

- De verkoop van consumentenproducten wordt gekenmerkt door een verschuiving van de macht van de aanbieder naar de koper. Het tempo van veranderingen gaat steeds verder omhoog, terwijl de speelruimte voor bedrijven kleiner wordt.
- Marges staan voortdurend onder druk, zodat toegevoegde waarde voor de consument daadwerkelijk door de aanbieder zichtbaar gemaakt moet worden.
- Aan de vraagkant staan de snel wisselende wensen van de consument centraal; aan de aanbodzijde dragen hevige concurrentie en verdringing van winkeltypes door andere formules bij tot het ontstaan van een 'vragersmarkt'. De combinatie van weloverwogen keuze van de marketingformule en de keuze van vestigingsplaats blijkt in de praktijk vaak de sleutel tot succes in de detailhandel te zijn.
- In de detailhandel worden zwakke bedrijfstypen geëlimineerd, mede omdat 'vestigingspuntslijtage' sneller optreedt en omdat steeds vaker meer en andere soorten aanbieders op de markt verschijnen. De trends van dalend aantal vestigingspunten en toenemende benodigde verkooppunten per verkooppunt, dragen bij aan de toenemende dynamiek van groeiende in- en uitstroom van bedrijven.
- Een bijzonderheid wat betreft de ruimtelijke structuur van detailhandel/ambacht is '... een trend dat winkels de consument opzoeken. Op allerlei plaatsen waar veel mensen zijn of komen (stations, scholen, ziekenhuizen) ontstaan winkels zoals convenience stores<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Zie: *Tendrapport 2004* (HBD, 2003).

### 3.3 Ambachtsspecifieke markttrends

De inventarisatie van belangrijke sectortrends binnen het ambacht heeft 28 marktontwikkelingen opgeleverd. Deze vallen uiteen in een viertal, een breed terrein bestrijkende, 'stuwende krachten'. Met behulp van clusteranalyse zijn vier groepen trends onderscheiden; deze zijn aangeduid met de kernwoorden:

- 1 Commerciële positionering richting klant
- 2 Operationele inzet van productiefactoren
- 3 Kaders voor ondernemingscontinuïteit
- 4 Waardecreatie.

Het eerste en het vierde cluster hebben vooral betrekking op door de ondernemer beïnvloedbare zaken. De trends die behoren bij clusters 2 en 3 hebben meer het karakter van 'een gegeven zijn'; je kunt ze negeren, maar ze blijven niettemin ter zake doen.

In tabel 1 zijn de vier groepen trends met steekwoorden aangegeven.

tabel 1 Trends in het ambacht

<i>commerciële positionering</i>	<i>operationele inzet van productiefactoren</i>	<i>ondernemingscontinuïteit</i>	<i>waardecreatie</i>
Branding	parallellisatie	efficiëncyseisen	integratie
multichanneldistributie	concentratie	schaalvergroting	informatisering
deeldiensten, maatwerk	internationalisering	opvolgingsproblemen	focus op toegevoegde waarde
formules, samenwerking	zzp'ers, schaalverkleining	wetgeving, milieu, vestigingseisen	
dienstenbundel op locatie	éducation permanente	verdwijnen pappa- en mamma-zaken, emancipatie	
stijgende vraag naar diensten	stagnatie bèta-instroom	brancheorganisatie verzaakelijk	
etnische (deel)markt	productiefactor arbeid	outsourcing	
flexibele productie			
aansturen keten, ECR			
e-commerce			
vestigingsplaats erosie			

Wat betreft hun relevantie voor het ambacht gaat het om

- *backoffice*: inkoop, voorraad houden, productie van goederen en diensten, interne logistiek, personeel, innovatie;
- *frontoffice*: marketing, verkoop, dienstenpakket, after-sales service, externe logistiek;
- *uitwerking* op de intensiteit van de concurrentie binnen en tussen clusters.

De mate van beïnvloeden van het ambacht door de verschillende trends, is de volgende stap. Wij kijken daarbij naar de volgende aspecten.

- *Vernieuwing* binnen de eigen sector: de mate waarin vernieuwing van goederen en diensten gaat optreden.

- *Vermarkten*: de mate waarin het ambacht zijn goederen- en dienstenpakket op de markt kan zetten en verkopen.
- *Standaardisering vs. individualisering* van ambachtelijke producten: de mate waarin maatwerk kan en/of moet worden geleverd.
- *Contactintensiteit*: de mate waarin ambachtelijke bedrijven met hun klanten geïntegreerd worden in het productie- en dienstverleningsproces.

In tabel 2 zijn deze aspecten voor iedere van de 28 trends in een geforceerde wel-niet score tot uitdrukking gebracht. Overwegende aanwezigheid is met (1) aangegeven, overwegende afwezigheid met (0).

In tabel 2 zijn achtereenvolgens de volgende aspecten per trend aangegeven:

- Samenhang met frontoffice dan wel backoffice;
- Nadruk op relaties met afnemers en toeleveranciers.
- Invloeden van nieuwe soorten toetreders tot de markt en van andere producten die op de markt komen;
- Raakpunten van de trends met innovatie, vermarkten, maatwerk en contactintensiteit bij de productie.

In de hoofdstukken 4 t/m 7 worden de afzonderlijke trends en hun invloed op het ambacht geschetst.

tabel 2 Kenmerken van 28 trends in het ambacht

clus- ter	Trend	frontoffi- ce	afnemers	toeleve- ranciers	toetreders	substituut	vernieu- wing	vermark- ten	maatwerk	contact
1	'branding'	1	1	0	0	1	0	1	0	0
1	multichanneldistributie	1	1	0	0	0	0	1	0	0
1	in rekening brengen van deeldiensten en maatwerk	1	1	0	0	0	0	1	1	0
1	formules, samenwerking	1	1	1	0	0	0	1	0	1
1	bundelen diensten op locatie	1	1	0	0	0	0	1	0	1
1	stijgende vraag naar diensten	1	1	0	0	0	0	1	0	0
1	etnische markt	1	1	0	0	0	0	1	0	0
1	flexibele productie	0	1	1	0	0	0	1	1	0
1	aansturen keten, ECR	0	1	1	0	0	0	1	0	0
1	e-commerce	1	1	1	0	0	0	1	1	0
1	vestigingsplaatserosie	1	1	0	0	0	0	1	0	1
2	parallelisatie	1	0	0	1	1	0	1	0	0
2	concentratie	0	0	0	1	1	0	0	0	0
2	internationalisering	0	0	0	1	0	0	1	0	0
2	zzp'ers, schaalverkleining	0	0	0	1	0	0	0	1	1
2	'éducation permanente'	0	0	0	1	0	0	0	0	0

clus- ter	Trend	frontoffi- ce	afnemers	toelive- ranciers	toetreders	substituut	vernieu- wing	vermark- ten	maatwerk	contact
2	stagnatie bèta-instroom	0	0	0	1	0	0	0	0	1
2	productiefactor arbeid	0	0	0	0	1	0	0	1	1
3	efficiencyeisen	0	0	0	1	0	1	1	0	1
3	Schaalvergroting	0	0	0	1	0	1	0	1	0
3	opvolgingsproblemen	0	0	0	1	0	1	0	0	0
3	wetgeving, milieu, vesti- gingseisen	0	0	1	1	1	1	0	0	0
3	verdwijnen p+m-zaken, emancipatie	0	0	0	1	0	1	0	0	0
3	brancheorganisatie ver- zakelijkt	0	0	0	1	0	1	0	0	0
3	outsourcing	0	0	1	0	0	1	0	1	0
4	Integratie	0	1	1	0	0	0	0	1	1
4	Informatisering	0	1	1	0	0	1	0	0	1
4	focus op toegevoegde waarde	0	1	0	0	0	1	0	0	1

### 3.4 Aan de basis: samenwerking en informatisering

Dwars door de markttrends heen lopen er twee 'rode draden'. Dat zijn samenwerkingsvormen en informatisering. Zonder gebruik te maken van een van de vele varianten van (commerciële) samenwerking, kan een onderneming zelden doen wat nodig is om concurrerend te blijven opereren. Zowel aan inkoop- als aan de verkoopkant is horizontale dan wel verticale vervlechting vaak onvermijdelijk.

Wat betreft informatisering is het duidelijk dat deze de drager is van markttrends op het gebied van marktwerking (e-commerce), inkoopvoordelen, procesinnovaties en van toeleveringsrelaties (e-business). De succesvolle informatisering van intern gerichte, administratieve bedrijfsprocessen is overigens voor het overgrote deel van de ambachtelijke bedrijven al voltooid verleden tijd.

#### 3.4.1 Samenwerking

Samenwerking in het ambacht verloopt met behulp van een keuze voor een van de drie mogelijke strategieën om activiteiten van verschillende bedrijven te coördineren, zodat de transactiekosten die een bedrijf moet maken zo laag mogelijk zijn. Deze drie strategieën zijn<sup>1</sup>:

- 1 Hiërarchie aanbrengen, waarbij de beslissingen 'top-down' worden genomen en beslissingsmacht van afzonderlijke bedrijven beperkt is.

<sup>1</sup> 'Kooperation im Handwerk als Antwort auf neue Anbieter auf handwerksrelevanten Märkte', bewerking door Ullrich Kornhardt, DHI (2001).

- 2 Coöperatie, waarbij horizontale verhoudingen doorslaggevend zijn en beslissingen door overleg tot stand komen.
- 3 Concurrentie, waarbij bedrijven alleen via de markten waarop zij opereren met elkaar in aanraking komen. Het prijsmechanisme is daarbij richtinggevend voor de beslissingen die ondernemers maken.

Samenwerking in het ambacht verloopt via alle drie strategieën. In het industriële ambacht komt hiërarchische samenwerking betrekkelijk vaak voor (toelevering), maar in andere ambachtelijke sectoren domineert het coöperatie- of het concurrentieprincipe.

De werking van concurrentie verloopt via prijs en/of kwaliteit van bestaande producten of via innovatie. Los daarvan kan gekozen worden voor 'defensieve' acties zoals specialiseren, zich richten op nichemarkten, terugvallen op rol van toeleverancier voor anderen en 'offensieve' acties waarbij nieuwe producten, nieuwe afnemersgroepen en nieuwe technieken/technologieën centraal staan (zie tabel 3). Offensieve acties zijn doorgaans gericht op vergroting van de vraag, terwijl defensieve vooral gericht zijn op kostenbeperking en prijsverandering bij een gegeven marktvraag.

Offensieve acties komen in het ambacht weinig voor, omdat de transactiekosten betrekkelijk hoog zijn en omdat het noodzakelijke verlies van (een deel van de) zelfstandigheid weinig waardering ondervindt. De bereidheid tot samenwerking wordt echter op den duur bevorderd door twee belangrijke elementen:

- De transactiekosten dalen door de mogelijkheden die ICT biedt.
- Er komen nieuwe generaties ondernemers, voor wie de afweging van zelfstandigheid versus economisch succes anders uitpakt dan die voor de traditionele ondernemer.

tabel 3 Uitwerking van concurrentie in het ambacht

<i>concurrentiemiddel</i>	<i>economische uitwerking</i>
Prijs	procesinnovatie
Kwaliteit	productverbetering
productvernieuwing	radicale productvernieuwing
offensieve strategieën	gericht op vergroting van de afzetmarkt
defensieve strategieën	gericht op herverdeling van bestaande afzetmarkt

#### 3.4.2 *E-commerce*

De fooddetailhandel heeft met 17% de laagste score van alle sectoren wat betreft het bezit van een website. Voor Nederland als totaal geldt 45%<sup>1</sup>. De volgende uitkomsten van datzelfde onderzoek kunnen als referentiekaders voor de vier voorbeeldbranches dienen, wat betreft penetratie en functionaliteit van websites bij bedrijven (tabellen 4 en 5). De relevante sectoren zijn detailhandel food (slagerijen), detailhandel non-food (optiekbedrijf), industrie en bouw (zonwering) en zakelijke dienstverlening (textielreiniging).

<sup>1</sup> Bron: *Elektronisch zakendoen*, Ministerie van Economische Zaken; februari 2003.

tabel 4 % bedrijven met eigen website

<i>sector</i>	<i>% bedrijven</i>
detailhandel food	17
detailhandel non-food	39
horeca	59
bouw	22
bank/verzekeringen	46
auto/reparatie	50
transport/communicatie	19
industrie	44
groothandel	63
zakelijke dienstverlening	54
<b>totaal</b>	<b>45</b>

*Bron: Ministerie van EZ (2003).*

De bouwsector, het transport en de detailhandel food scoren duidelijk lager dan andere sectoren. Voor bedrijfsmatige afnemers is een toeleverancier/dienstverlener extra interessant wanneer deze qua ICT aansluit op de rest van de kolom. De functionaliteit van de websites is divers (tabel 5).

tabel 5 De functionaliteit van websites in bedrijven

<i>functie</i>	<i>% bedrijven</i>
adresgegevens/routebeschrijving	1
personeelswerving/vacatures/solliciteren	2
elektronisch betalen	10
elektronische levering van product of dienst	16
opvragen van logistieke informatie	19
elektronische after-sales service	24
kopen van producten of diensten	29
aanbieden elektronische hulp bij specificatie of selectie van product	31
elektronisch offerte aan te vragen	48
elektronische informatievoorziening over bedrijf, product of dienst	96

*Bron: Ministerie van EZ.*

De benutting van internet voor acquisitiedoeleinden is al goed op weg, zij het dat elektronisch betalen nog maar mondjesmaat wordt toegepast.

In tabel 6 staan enkele bevindingen uit de publicatie 'ICT-gebruik in detailhandel en ambachten' (HBD en HBA; 1999). In 1998 is in opdracht van het Hoofdbedrijfschap Ambachten, het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en het ministerie van Economische Zaken, op initiatief van de Nationale Winkelraad van MKB-Nederland, een groot-



scheeps onderzoek gehouden naar het huidige computergebruik in detailhandel en ambachten. De resultaten van het onderzoek vielen niet mee: slechts 64% van de ondernemingen in de detailhandel en 51% van de ambachtelijke ondernemingen maakten bedrijfsmatig gebruik van computers, tegen 80% gemiddeld in het bedrijfsleven. Het project 'Over de digitale drempel' (O3D) is gestart in 2000. Het gaat om een project dat het gebruik van ICT en verdere professionalisering in de sectoren detailhandel en ambachten wil stimuleren. In 2004 komen de gegevens van de '1-meting ICT-gebruik in detailhandel en ambachten' beschikbaar.

tabel 6 % ondernemingen met ICT-gebruik in de vier voorbeeldbranches (1999)

<i>gebruik (voor)</i>	<i>slagerijen</i>	<i>optiek</i>	<i>textielreininging</i>	<i>zonweering</i>
penetratiegraad computer	54	91	71	95
internetgebruik	11	22	23	29
eigen website	0	4	10	7
klantenregistratie	9	90	18	47
Management Informatie Systeem (MIS)	5	16	8	2
opvragen informatie door klanten	4	29	8	14

*Bron: HBD/HBA.*

De vier voorbeeldbranches verschillen onderling sterk, zowel qua mogelijkheden als qua feitelijk gebruik. Belangrijke impulsen gaan uit van het aandeel van b2b-transacties (noodzaak om dossiers aan te leggen) en van productveiligheid (optiek).



## 4 De uitdagingen

### 4.1 Vier voorbeeldbranches

Bij de selectie van trends voor 'nadere verdieping' is vooral gekeken naar trends die kansen bieden of die knelpunten kunnen opleveren en die door de ondernemer in daadwerkelijke actie kunnen worden omgezet.

- De optiekbranche, met zijn kwetsbare én tegelijk kansrijke ontwikkelingen, staat model voor veranderingen op het gebied van 'operationele inzet van productiefactoren'.
- De slagersbranche kampt met existentiële problemen waarbij de ondernemingscontinuïteit centraal staat. Eisen inzake efficiency en systematische uitbesteding en selectieve inkoop zijn de belangrijkste variabelen.
- Voor trends op het gebied van marktkansen en de omslag van product- en productiegericht denken naar doelmatige marketing, is montage van zonwering de duidelijkste exponent van de vier voorbeeldbranches.
- Op het gebied van waardecreatie is de textielreinigingsbranche een aansprekend voorbeeld. Daar staat immers zowel de omvang van de vraag naar diensten, de aard van de geboden diensten als de locatie van de vestigingspunten ter discussie.

### 4.2 Optiek

Het behouden van de gezonde marge en nettowinst blijft uitdaging nummer één. De hoge nettowinst is echter een momentopname en geen natuurwet; momenteel staat de winstmarge weer onder druk als gevolg van een toenemende noodzaak tot positionering vanwege de toetreding door nieuwe aanbieders. Er wordt (te) veel gewerkt met adviesprijzen uit het zogenaamde 'glasboeken' van de glasleveranciers. De adviesprijs van de leverancier wordt dan eenvoudig overgenomen. Concurrentie binnen de detailhandel en/of grotere doorzichtigheid van de prijsopbouw van het marktaanbod bij de consument, zullen deze 'gemakkelijke' omzet echter gaan ondergraven.

De gezondheidsmarkt is een groeimarkt door vergrijzing en langer leven; aangepaste marketing is echter nodig. De mix van contractuele omzet (verzekeraars; onderkant markt) en vrije omzet (bovenkant markt) vereist koopmanschap en 'fun marketing'.

- Is de verkoop van contactlenzen en toebehoren (vervangingsmarkt) via branchevreemde kanalen (drogisterijen zoals DA en Kruidvat en groothandels zoals Makro) en via internet een vervelende concurrent op een prijshoudende deelmarkt of is het ook een multi-channelmogelijkheid voor het optiekbedrijf?
- Grootschalige verkoopformules versus de MKB-solist blijven voor deze laatste een aandachtspunt. De juiste keuze van bedrijfstype en marktsegment waarop de commerciële positionering zich richt, maakt het ook voor kleine bedrijven mogelijk om zich rendabel te handhaven.

Het frontoffice is doorslaggevend voor concurrentiepositie; daar wordt de slag om de gunst van de consument immers gewonnen of verloren. Het ondernemerschap in de optiekbranche is wat betreft 'sturen op cijfers' nog onvoldoende ingevuld. Monitoring van bedrijfsprestaties is aan te bevelen.

*Knelpunt: Aanzuigende werking van huidige winstmarge.*  
*Opdracht: Nadruk op rendabele inzet van productiefactoren.*

#### 4.3 Slagerijen

De marktomstandigheden waaronder de slagerij moet werken zijn moeilijk. De snelle daling van het aantal zelfstandige kleine slagerijen gaat door. Met name de circa 1.000 pappa-en-mamma-zaken zullen verdwijnen

Slagerijen verliezen structureel marktaandeel aan de supermarkt, ondanks dat momenteel slagerijafdelingen door supermarkten worden afgestoten. Ze worden echter vervangen door verkoop van voorverpakte vleesproducten in de supermarkt. De slagerij wint zodoende geen marktaandeel terug.

Vlees is conjunctureel een 'gevoelig' product (voedselveiligheid). Dit maakt het extra noodzakelijk dat de slager richting consument 'uitstraling' realiseert en productvoorlichting geeft. De zelfstandige slagerij moet de bovenkant van de markt opzoeken. Vergroten van het diensten/productpakket lijkt daarbij onvermijdelijk.

*Knelpunt: Beroep verdwijnt niet maar verandert wel; slagerijen verdwijnen wanneer de adviesfunctie niet herkend wordt.*

*Opdracht: Kansen voor continuïteit aangrijpen.*

#### 4.4 Textielreiniging

De textielreinigingsbranche lijdt niet zozeer onder concurrentie van andere kanalen, als wel onder de gevolgen van het niet voldoende aansluiten van het aanbod en de aanbodmogelijkheden op een qua volume krimpende markt.

Schaalvergroting is nodig om nieuwe technologie betaalbaar te maken en om marktwerking effectief te laten plaatsvinden.

Milieueisen verhogen de toetredingsdrempel voor potentiële nieuwkomers, maar bedreigen ook de continuïteit van de reeds bestaande bedrijven. Het investeringsniveau is bovendien hoog, zeker wanneer een bedrijf gestart wordt.

Het belang van textielreiniging komt onvoldoende voor het voetlicht (particuliere sector). Moet er een 'reinigingsabonnement' bij aankoop van kleding komen? Komt er een verkleurende tab in kleding die reageert op wel/niet reinigen? Gebruik van een chip (RFID) in de kleding maakt 'tracking en tracing' van potentiële omzet mogelijk.

Het ruimtelijk scheiden van productie/backoffice en afgifte/front office maakt het herzien van de marketing van de geboden diensten opnieuw actueel.

Dreigt het einde van de branche in de huidige vorm? Door nieuwe materialen wordt 'reinigen' minder vaak nodig. In veel gevallen is 'kreukvrij maken' de enige reden om naar de stomerij te gaan; mogelijkheden voor thuisgebruik maken de gang naar de dienstverlener bovendien minder noodzakelijk.

*Knelpunt: Gering gebruik van diensten 'business to consumer'(b2c).*

*Opdracht: Nadruk op waardecreatie via winkelpunt.*

#### 4.5 Zonwering

De montage van zonwering b2c wordt nog altijd gekenmerkt door bovengemiddelde aandacht voor het ambachtelijke productieproces en benedengemiddelde aandacht voor marktgericht ondernemerschap.

De markttuitgangspunten wat betreft de particuliere markt zijn voor montagebedrijven van zonwering niet slecht. Zonwering is een groeimarkt door consumentenvoorkeuren en door klimaatverandering. Concurrentie door andere kanalen lijkt overzienbaar. Bouwmarkten komen binnen aan onderkant van de markt door zich te richten op dhz'ers. Voor het midden en de bovenkant van de markt is de gespecialiseerde vakman nog altijd dominant. Zonwering aanbrengen moet standaard onderdeel van het bouwproces bij woningbouw worden (architect, opdrachtgever). Bovendien zijn er extra kansen voor het inspelen op het aspect van veiligheid, door middel van bijvoorbeeld rolluiken en roldeuren. De overwegende kleinschaligheid belemmert op zich productinnovatie, omdat 'tijdgebrek' bij de ondernemer en prohibitieve ontwikkelingskosten hand in hand gaan. De branche doet te weinig aan direct marketing en er zijn te weinig 'trekkers' in de branche en te veel 'volgers'.

*Knelpunt: Focus op handel in plaats van productie vereist kennislag.*  
*Opdracht: Betere commerciële positionering richting particuliere afnemers, ondanks kleine schaal van bedrijfsvoering en beperkte managementvaardigheden.*



## 5 Commerciële positionering richting klant

### 5.1 Welke markttrends?

De commerciële positionering richting klant omvat 11 markttrends die versterking van die positie rechtstreeks beïnvloeden. Zij hebben als belangrijkste gemeenschappelijke kenmerken, dat ze overwegend betrekking hebben op de relaties met afnemers en de kansen op 'vermarkten'. De belangrijkste trends die de ondernemer qua gevolgen in eigen hand heeft, zijn die welke het anticiperen en snel reageren op marktveranderingen mogelijk maken. Met name commerciële verkoopformules, flexibele fysieke productie en e-commerce zijn krachtige wapens voor het ambacht. Voor winkelactiviteiten is het aspect vestigingsplaats van groeiende betekenis.

tabel 7 Uitwerking van relevante trends voor het ambacht; cluster 1

<i>trend</i>	<i>omschrijving</i>	<i>relevantie voor het ambacht</i>
branding	Merkmamen hanteren als positioneringsmiddel op zowel zakelijke als particuliere markten	Concurrentiewapen van niet-georganiseerde detailhandel. Kolomdoorsnijdende promotie-inspanningen door producenten
multi-channeldistributie	Verschillende distributiemethoden naast elkaar	Zoeken naar elkaar versterkende omzet- en winstinspanningen. Indekken tegen branchevreemde concurrentie.
in rekening brengen van (deel)diensten	Product- en dienstenpakket in menuvorm; tevens expliciet neerzetten van diensten	Gratis diensten bestaan niet. Verbeteren van concurrentiepositie op door klant herkenbare punten.
winkelformules en andere commerciële samenwerking	Frontoffice samenwerking door franchise- en filiaalbedrijven	Niet-georganiseerde ondernemer krijgt het steeds moeilijker. Prijs van samenwerking is soms hoog.
bundelen van diensten op locatie van afnemer	Verbreden van aanbod + regio	Virtuele verbreding van eigen aanbod van diensten.
stijgende vraag naar diensten	Winstgevendheid van toegevoegde diensten is groter dan die van productie sector	Conflicten met beroepstradities. Vereist nieuw ondernemerschap.
etnische deelmarkten	Opkomst van etnische klantengroepen en producten	Inspelen op nieuwe markten en/of nieuwe producten. Verandering voor traditioneel ambacht.
flexibele productie	Snel en qua kosten concurrerend opereren	Uitbouw van 'niches' in de markt.
aansturing van de keten van beneden naar boven	Machtsverschuiving annex kosten-reductie	Impuls voor flexibele productie en voor verschuiven van voor-

<i>trend</i>	<i>omschrijving</i>	<i>relevantie voor het ambacht</i>
e-commerce	Interactieve benadering van klanten	raadrisico. Door ICT ondersteunde marketing op maat.
vestigingsplaats erosie	Toegang tot nieuwe vestigingspunten is moeilijk; bestaande locaties zijn vaak niet optimaal	Grootschalige winkelondernemingen monopoliseren de beste locaties.

## 5.2 Voorbeeldbranche: Montage van zonwering

### 5.2.1 *Inleiding*

In het voorgaande zijn de belangrijkste trends en verhoudingen voor de romazobedrijven beschreven. Hieruit blijkt dat voor de romazobedrijven zowel de consumentenmarkt als de bedrijfsmatige markt van groot belang is. Het romazobedrijf moet zich op beide markten sterk kunnen maken en aan beide doelgroepen een duidelijk toegevoegde waarde kunnen bieden. De commerciële profilering richting de klant kent daarmee twee duidelijke dimensies:

- profilering richting de consument;
- profilering richting bedrijfsleven en institutionele opdrachtgevers.

De trends die zich voordoen vanuit de beide klantgroepen spelen vrijwel allemaal voor beide klantgroepen, hoewel de accenten kunnen verschillen (zoals bij invloed van de doe-het-zelfaanbieders, branding, keuze van de vestigingsplaats, in rekening brengen van diensten). In het volgende zal de betekenis van de verschillende trends voor de romazobedrijven worden belicht, met voorzover relevant een verdieping naar beide klantgroepen (5.2.2 De strategieën vanuit de branche, om in hun commerciële beleid beter rekening te kunnen houden met de trends, komen in 5.2.3 aan de orde.

### 5.2.2 *Trendbeoordeling voor de branche*

#### *Branding en fabrikantenbinding*

De trend van branding en toenemende binding met fabrikanten komt duidelijk naar voren op de consumenten- en projectenmarkt voor rolluiken, markiezen en zonweringssystemen. Van oudsher heeft *het fabrikantenmerk* een belangrijke rol gespeeld in de communicatie richting de doelgroepen. In een enkel geval is deze betekenis dermate sterk geweest dat de naam van een bepaald merk (Luxaflex) zelfs de gangbare aanduiding van het product (lamellen-binnenzonwering) is geworden. De indruk bestaat dat de merknaam nog meer van betekenis wordt, zeker voor producten/producenten die zich op enigerlei wijze willen onderscheiden van het aanbod op het lage(re midden-) segment van de markt. Er is producenten veel aan gelegen om een sterke merknaam op te bouwen. Dit gebeurt zowel via diverse reclamevormen (breed in dagbladen, doelgroepspecifiek in high-interestbladen en semi-opmaat via internet) als via een directe promotionele relatie met het romazobedrijf. Juist deze wederzijdse promotionele gebondenheid biedt een uitstekende basis om door middel van doelgroepgerichte branding zowel het product als de romazo-installateur sterk neer te zetten.



Aan de andere kant is het ook opmerkelijk dat sommige romazobedrijven inmiddels dermate kunnen vertrouwen op eigen kwaliteiten dat zij niet meer expliciet optreden als vertegenwoordiger van een of enkele merken, maar zelf producten merkloos of onder huislabel aanbieden en plaatsen. Dan treedt de naam van het romazobedrijf als zekerheidsindicator in de plaats van de naam van het fabrikantenmerk. Romazobedrijven moeten overigens wel een zeer krachtige positie innemen en een zeer hoge zekerheid kunnen bieden ten aanzien van de kwaliteit van producten, wil men vooral uitgaan van plaatsing van no-nameproducten of huisproducten.

#### *Multichanneldistributie en e-commerce*

Voor menig leverancier van producten aan romazobedrijven is een 'multichannelstrategie' de gewoonste zaak van de wereld. Zo zijn bepaalde kwaliteitsmerken van horren, jaloezieën, rolgordijnen e.d. zowel terug te vinden bij romazobedrijven als bijvoorbeeld bij warenhuizen, doe-het-zelfzaken en bouwmarkten. Ook internet wordt door deze leveranciers niet alleen gebruikt als promotie- en informatiemedium, maar evenzeer als verkoopinstrument. De meerkanalenstrategie vergroot het bereik van de fabrikant, waarbij - mede ingegeven door de toenemende branchevervaging - traditionele dealerschappen een andere invulling krijgen en nieuwe productlijnen worden ontwikkeld voor de nieuwe afzetkanalen.

Ook het romazobedrijf heeft in principe mogelijkheden in zich om via meer verkooplijnen de omzet te maken. Hierbij kan gedacht worden aan verkoop vanuit de showroom, verkoop op locatie (bezoek opdrachtgever door vertegenwoordiger, directeur, ondernemer) en verkoop via internet (e-commerce). In de praktijk evenwel concentreert de verkoop zich in de showroom (met speciale cliëntrooms voor overleg met de zakelijke opdrachtgever) of op locatie (bij de grote zakelijke opdrachtgever). E-commerce is voor het romazobedrijf nauwelijks van betekenis. Gezien de sterke binding tussen product en dienst - waarbij de dienst zich echt niet via e-commerce laat verkopen (elke installatie is toch echt maatwerk) - valt niet te verwachten dat e-commerce een hoge vlucht zal nemen binnen de romazobranche.

#### *In rekening brengen van deeldiensten*

Het ambacht is uitstekend in staat om deeldiensten te bieden en in rekening te brengen. Maar aan de andere kant: de klant is koning en wil dat ook gehonoreerd zien. 'Het liefst wil de klant korting bij aankoop, vijf jaar garantie, gratis plaatsen en gratis nazorg ook na de garantieperiode'. Dit soort geluiden kom je als verzuchting in allerlei (bouw)branches tegen, zeker in branches waarin er sprake is van een sterk achteruithollende vraag en een sterke prijsconcurrentie. In de romazobranche speelt dit verschijnsel niet. Integendeel zelfs. De klant is graag bereid extra te betalen voor een goed product, een goede plaatsing, verlengde garanties en nazorg. Het grote belang dat de zakelijke en de particuliere klant hecht aan zijn woon-, werk- en leefomgeving brengt hem ertoe niet daarop te bezuinigen, maar eerder daarin te investeren. In een dergelijk klimaat is er zeker ruimte voor het in rekening brengen van bijzondere (deel)diensten. Uiteraard wordt de basisdienst (plaatsing) in rekening gebracht, maar daarnaast valt het goed te overwegen om ook onderhoud en inspectie (jaarlijks, tweejaarlijks) per dienst of op contractbasis in rekening te brengen. Menig romazobedrijf ziet de mogelijkheden daartoe. Wel is het van belang dat de klant ook daadwerkelijk een dienst kan waarnemen en niet dat de inspectie niet meer voorstelt dan een vluchtige blik. Elke dienst moet een meerwaarde hebben en het goede functioneren van het geleverde product verzekeren. Voor grotere projecten valt te overwegen om de periodieke inspectie op te nemen in de

initiële plaatsings- of vervangingsofferte. In de verre toekomst kan zelfs gedacht worden aan systemen van monitoring op afstand om calamiteiten tijdig te signaleren en maatregelen te treffen. Ook deze monitordienst is een betaaldienst en versterkt de langetermijnbinding met de klant.

#### *Meer winkelformules en andere vormen van commerciële samenwerking*

In markten waarin prijsconcurrentie een grote plaats inneemt (zoals momenteel weer in veel food- en non-foodbranches in de detailhandel) is concentratie en krachtenbundeling tussen MKB-bedrijven veelal nadrukkelijk aanwezig. In sommige branches in de detailhandel is de samenwerkingsgraad tussen MKB-bedrijven (al dan niet samen met het GWB) gestegen boven de 50. Het ambacht kent een dergelijke ontwikkeling in een veel mindere mate. Nochtans is samenwerking ook duidelijk aanwezig binnen de romazobedrijven, enerzijds via preferred dealerschappen tussen leveranciers en romazobedrijven (verticale samenwerking) en anderzijds tussen romazobedrijven onderling (in verenigingsverband, zoals bij *Ambiance*). Deze vormen van samenwerking dragen bij aan de versterking van de commerciële uitstraling en commerciële professionaliteit van het romazobedrijf. Er is overigens geen sprake van een krachtige beweging, eerder van een langzame evaluatie waarbij horizontale en verticale samenwerking langzaam maar zeker meer verankerd worden in de branche en de bedrijfskolom.

#### *Bundeling van diensten (op locatie)*

Het romazobedrijf is een bedrijf dat de feitelijke dienst levert op locatie. Dit biedt het bedrijf een unieke gelegenheid om vast te stellen welke gerelateerde diensten en producten meer geboden zouden kunnen worden. Moeten er niet eens nieuwe markiezen komen? Zijn rolluiken niet gewenst? Wat te denken van een elektrische beveiligingsinstallatie? Is de binnenzonwering nog niet aan vervanging toe? Verdient dat tuimeldakraam geen hor of jaloezie? Is het niet eens tijd dat er een controle van het lood plaatsvindt? Verdient de tuin geen nieuwe zonneluifel, parasol etc. etc?. Door goed te luisteren naar de klant, behoeften af te tasten en mogelijkheden te zien, kan de romazoleverancier een zekere spilfunctie gaan bekleden in relatie tot de buiten- en binnenzonwering en gebouwbeveiliging. Binnen de romazobedrijven is een koppeling van mogelijkheden tussen beveiligingsleveranciers en zonweringleveranciers goed te leggen. Daarnaast kan gedacht worden op lokaal niveau aan associaties tussen het lokale romazobedrijf en bijvoorbeeld de elektrotechnische beveiligingsinstallateur en het woninginrichtingsbedrijf. We noemen dit ook wel laterale samenwerking. Wellicht dat er zelfs een link is te leggen met de hovenier.

De beweging zoals hiervoor is geschetst, is wellicht mogelijk. Het is evenwel zeker nog geen trend binnen de branche.

#### *Stijgende vraag naar diensten*

In het verlengde van het voorgaande ligt ook de trend 'meer diensten'. Binnen de markt voor romazoproducten en -diensten is deze trend niet echt pregnant aanwezig. Er zijn wel signalen dat de klant meer 'verwacht', maar dat 'meer' (opmeten op locatie, advisering over kleurstelling) kan niet echt worden gezien als een vernieuwende tendens. Mogelijk is dit het gevolg van het wel sterk afgebakende domein van de romazobedrijven: voorbereiden (opmeten), samenstellen (bij eigen assemblagedienst) en plaatsen van zonweringproducten, rolluiken en aanverwante beveiligingsproducten. Wel is het duidelijk dat de klant meer eisen is gaan stellen ten

aanzien van vormgeving, kleurstelling, doe-eigenschappen en plaatsingsmogelijkheden. Dit resulteert evenwel veel meer in een verdere professionalisering van de kernactiviteit dan in een uitbreiding van de kernactiviteit met nevensgeschakelde diensten.

#### *Etnische deelmarkten*

Er zijn geen signalen dat bepaalde etnische (allochtone) deelmarkten andere eisen stellen aan romazoproducten en bedrijven dan andere etnische groepen in de maatschappij.

#### *Groeiende flexibiliteit van de productie*

Binnen de producerende romazobedrijven wordt steeds meer gezocht naar mogelijkheden om buiten het seizoen (oktober tot maart) voorbereidende productie-werkzaamheden uit te voeren. In die perioden worden dan halffabrikaten gemaakt, assemblagegereed of montageklaar. Deze aanpak kan niet gezien worden als een trend, maar als een gebruikelijke verdeling van productie-inspanningen. Wel heeft in de loop der jaren externe productie en assemblage steeds meer terrein gewonnen vanwege de hoge kosten die zijn verbonden aan het zelf produceren en assembleren.

#### *Ketenomkering*

Ketenomkering betekent in principe dat de productie zo veel als mogelijk is wordt aangestuurd door de specifieke wensen van de consument: als het enigszins kan 'productie op maat' in plaats van productie op voorraad. Ketenomkering betekent ook een nauwere klantbinding, versterking van informatie over de klant en verbetering van de informatiestromen tussen klant en productie. Voor de romazobedrijven is ketenomkering geen trend maar gewoon normaal uitgangspunt voor de bedrijfsactiviteit. Kenmerkend voor romazoproducten is namelijk dat zij strikt op maat moeten worden geleverd en geplaatst. Gewoonlijk geschiedt dit op basis van bestelling met nalevering. Dit impliceert dat levering vanuit een voorraad van complete montageklare zonwering geen usance is. Weliswaar heeft de doe-het-zelfmarkt kenmerken hiervan omdat daar veel producten in standaardmaatvoeringen en standaardkleuren worden aangeboden, maar nog steeds zal ook dan de doe-het-zelver het standaardproduct op maat moeten maken voordat montage mogelijk is. Dit uitgangspunt betekent dat 'ketenomkering' eerder standaard is dan uitzondering of nieuwe trend. De opdrachtgever staat hoe dan ook aan de basis van het maatproduct. De producent en uitvoerder zorgen dan ook dat er daadwerkelijk opmaat geleverd wordt.

#### *Vestigingsplaats erosie*

Onmiskenbaar kampt de branche met het probleem van de vestigingsplaats. De tijd is voorbij dat kon worden volstaan met een 'productie- of assemblageloods'. De producten moeten op een aantrekkelijke wijze geëtaleerd kunnen worden, niet alleen in productfolders of afbeeldingen van recente montages, maar ook in feitelijke uitvoeringen om de mogelijkheden te demonstreren die het product en het bedrijf de klant bieden. Daarnaast moet de showroom niet alleen een presentatieruimte zijn, maar ook een ontvangstruimte waarin op niveau met de zakelijke klant (in de business room) en de particuliere opdrachtgever in alle rust en op gepaste wijze kan worden gesproken over de opdracht.

Om dit in te vullen is een goede vestigingsplaats voor de showroom van eminent belang. Bereikbaarheid, uitstraling en herkenbaarheid zijn belangrijke eigenschappen voor de plaats van vestiging. Vanwege de hiervoor genoemde eisen zijn dan locaties in de periferie van het winkelgebied of binnen perifere bedrijfs- en/of grootschalige winkellocaties te prefereren, maar de concurrentie voor een dergelijke plaats wordt ook steeds heviger. De periferie lijkt te worden veroverd door de grootschalige detailhandel die bereid is veel geld neer te tellen voor ruime goed bereikbare locaties. Nu het stadscentrum vanwege bereikbaarheidsproblemen een deel van de aantrekkelijkheid verliest wordt steeds meer gezocht naar vestigingsmogelijkheden aan de rand van de stad. Voor het romazobedrijf betekent dit een nieuwe vorm van concurrentie, niet om de klant, maar om de ruimte

### 5.2.3 *Strategieën*

#### *De belangrijkste trends*

In het voorgaande zijn als belangrijkste trends aangemerkt:

- branding,
- in rekening brengen van deeldiensten,
- samenwerking,
- vestigingsplaatserosie.

Opvallend in deze opsomming is wellicht de geringe aandacht voor de montage-technologie. Op zich behoeft dit evenwel niet te bevreemden, omdat juist deze technologie al zeer goed verzorgd is binnen het ambacht. Het gaat nu niet om de producerende technologie zelf, maar om de marketing, de verkoop van het bedrijf.

Op de keper beschouwd vragen deze 'markttrends' om slagvaardiger romazobedrijven, in het bijzonder ten aanzien van de samenwerking met elkaar, de dienstverlening van het romazobedrijf, de profilering van het bedrijf en de producten en de verwerving van de juiste vestigingsplaats. Op detailniveau zijn al bespiegelingen gewijd aan verschillende strategieën. In deze paragraaf zal de aandacht worden gewijd aan enkele 'trendoverschrijdende' of 'paraplustrategieën'.

#### *De individuele keuzes*

In de strategische keuzes ligt een nauwere samenwerking met elkaar (romazobedrijven onderling), met disciplines binnen de romazobranche (samenwerking tussen 'rolluikendivisie' en 'markiezen/zonweringdivisie'), met gelieerde sectoren (beveiliging, hoveniers, tuincentra) en met de leverancier (branding, logistiek) voor de hand. De mogelijkheden die dergelijke vormen van samenwerking aan de ondernemer in de romazobranche kunnen bieden liggen voor de hand:

- *bij samenwerking met de leverancier:*
  - betere mogelijkheden om exclusieve merken te voeren
  - joint marketing tussen leverancier en preferred dealer
  - betere afstemming tussen vraag en oplevertijdstip van de geprefabriceerde producten.
- bij samenwerking met elkaar (gelijksoortig, tussen disciplines)
  - gemeenschappelijke reclame
  - grotere naamsbekendheid
  - inkoopvoordelen
  - uitwisseling voorraden (snellere oplevering van producten).
- bij samenwerking met derden (andere disciplines)
  - verbreding klantennetwerk
  - coördinerende rol

- grotere functie ten opzichte van de klant.

#### *Ondersteuning door de brancheorganisatie*

Veel van deze activiteiten zullen door de bedrijven zelf moeten worden ingevuld. Voor de brancheorganisatie liggen er in het bijzonder taken ten aanzien van kennisontwikkeling en overdracht, zowel op producttechnisch als strategisch niveau. Daarbij moet in het bijzonder gedacht worden aan:

- voorlichting over marktontwikkelingen en strategische keuzes
- onderzoek naar en voorlichting over vormen van verticale, horizontale en laterale samenwerking
- voorlichting over technologieontwikkeling
- voorlichting over nieuwe modetendensen in vormgeving en kleurstelling van romazoprodukten
- training/cursussen gericht op versterking van de commerciële kennis
- faciliteren, stroomlijnen en versterken internetactiviteiten vanuit de branche en over de branche
- versterken van mogelijkheden van kwaliteitsborging onder de leden van de brancheorganisatie.



## 6 Operationele inzet van productiefactoren

### 6.1 Welke markttrends?

In het tweede cluster treffen wij de trends aan die te maken hebben met de inzet van productiefactoren. Het gaat daarbij zowel om de factor arbeid als om de inzet van kapitaal. Wat dit laatste betreft kan gedacht worden aan de keuze van (internationale) vestigingslocatie, operationele schaalgrootte en de breedte en diepte van het producten- en dienstenpakket.

De trends hebben gemeen dat zij zich in grote mate in de backoffice manifesteren en de concurrentiepositie van individuele bedrijven ten opzichte van nieuwkomers bepalen.

Aan de ondernemer worden steeds meer eisen gesteld, niet alleen qua regelgeving, maar ook door de verzakelijking, waardoor onder meer andere eisen aan het omgaan met klanten worden gesteld. De ondernemer is steeds meer bereid om bij en na te scholen, maar al is de deelname aan bij- en nascholing sterk groeiende, dat is nog altijd onvoldoende.

Het ambacht ervaart al jaren een tekortschietende instroom van gekwalificeerde arbeidskrachten. Dit leidt langzamerhand tot een zorgwekkende situatie, met het oog op het voortbestaan van ondernemingen en ambachtelijke branches.

De belangrijkste trends zijn parallellisatie, ondernemingsconcentratie en nieuwe mengvormen van ondernemerschap (o.a. de zzp'er).

tabel 8 Uitwerking van relevante trends voor het ambacht; cluster 2

<i>trend</i>	<i>omschrijving</i>	<i>relevantie voor het ambacht</i>
parallellisatie	Verbreiden van goederen- en dienstenpakket. Toevoegen van brancheverwante elementen.	Het creëren van toegevoegde waarde. Attentiewaarde richting particuliere consument wordt vergroot.
ondernemingsconcentratie	Vergroting van relatieve macht binnen de eigen schakel.	Kans op uitschakeling zelfstandig MKB. Gevaar voor uitholling van winstmarge.
internationalisering	Europees zakendoen en/of vestigen in andere landen.	Onderdeel zijn van een netwerk.
zzp'ers schaalverkleining	Mengvormen van zelfstandig ondernemerschap/loondienst.	Toetredingsdrempel wordt lager. Stabiliteit van het beroep komt onder druk te staan.
éducation permanente	Zonder bijscholing geen succes Met bijscholing nog geen garantie op continuïteit.	Investeren in mensen in een structureel krappe arbeidsmarkt is noodzaak.
stagnatie □- instroom	Gebrek aan technisch opgeleid personeel.	Continuïteit wordt bedreigd. Concurrentiepositie verslechtert.

## 6.2 Voorbeeldbranche: Optiekbedrijf

### 6.2.1 *Inleiding*

In deze paragraaf worden de trends die te maken hebben met de inzet van de productiefactoren arbeid en kapitaal in de optiekbranche beschreven. Voor het optiekbedrijf zijn de volgende factoren relevant:

- pand, bedrijfsinrichting, schaalgrootte van opereren en assortiment (kapitaal);
- kennis en dienstverlening (arbeid).

Deze factoren staan niet los van elkaar, maar vormen een samenhangend geheel van middelen en menskracht die de slagvaardigheid, efficiency en effectiviteit van het optiekbedrijf bepalen.

In aansluiting op de in schema 8 genoemde trends zal voor de relevante trends voor de optiekbranche worden nagegaan wat de betekenis is voor de branche. De belangrijkste trends zijn parallellisatie, ondernemingsconcentratie, het belang van de factor arbeid en internationalisering. Daarnaast bleek uit de interviews dat het doorberekenen van deeldiensten in deze branche een belangrijk probleem is. Behalve aan de belangrijkste trends wordt ook aan het doorberekenen van deeldiensten aandacht besteed.

Vervolgens zal dan in deze paragraaf worden stilgestaan bij de mogelijkheden voor bedrijven om op deze trends gericht in te spelen en op de mogelijkheden voor de brancheorganisatie om het bedrijfsleven te ondersteunen in zijn streven om de performance van de inzet van productiefactoren te versterken.

### 6.2.2 *Trendbeoordeling door de branche*

#### *Parallellisatie en specialisatie*

De trend van parallellisatie kan worden omschreven als het verbreden van het aangeboden goederen- en dienstenpakket en/of het toevoegen van (tot dan toe) branchevreemde elementen. De parallellisatie kan zich zowel ontwikkelen vanuit de optiekbranche richting andere kanalen als vanuit derden richting de optiekbranche. De laatste jaren valt met name vanuit drogisterijen en warenhuizen een groeiende tendens richting parallellisatie met optiekproducten waar te nemen.

De bestedingen aan optische artikelen vinden nu voornamelijk plaats bij optiekzaken, foto- en filmwinkels en juweliers. Het marktaandeel van deze verkoopkanalen belooft 85%<sup>1</sup>. Parallellisatie richting optiek vindt momenteel beperkt plaats via foto- en filmwinkels, juweliers alsmede warenhuizen en drogisterijen. De laatste twee verkoopkanalen verkopen met name zonnebrillen en (in mindere mate) leesbrillen, maar ook contactlenzen en toebehoren. Het betreft verkooppunten zonder toegevoegde service zoals oogmeting. Het is de verwachting dat de markt als gevolg van deze vorm van parallellisatie meer en meer gaat lijken op bijvoorbeeld de textielbranche met meerdere segmenten: prijsvechters, discounters en product- en speciaalzaken.

Een dergelijke ontwikkeling kan de optiekondernemer dwingen scherpere keuzes te maken en zich meer en meer te gaan specialiseren binnen het optiekvak, waarbij ondernemers kiezen uit diverse bedrijfstypen. Zo kunnen ondernemers kiezen voor

<sup>1</sup> Zie ook [www.nuvo.nl](http://www.nuvo.nl).



een zeer verregaande specialisatie op het gebied van hoogmodische monturen (assortimentsspecialisatie). Een andere keuze is die voor een complete dienstverlener zoals optometrist, al dan niet in samenwerking met een oogarts (dienstspecialisatie). Ook kunnen ondernemers kiezen voor aansluiting bij paramedische diensten zoals bijvoorbeeld fysiotherapeut. De locatie is daarbij vaak een gezondheidscentrum (convenience-specialisatie).

Tot slot is de keuze voor het pure ambachtelijke slijpen mogelijk (technische specialisatie). Het ambachtelijke glas slijpen wordt evenwel vaak ingeruild voor online verbindingen waarbij de glasspecificaties worden doorgegeven aan industriële glasleveranciers. De dienstverlening blijft gekoppeld aan de bril.

In de branche is als antwoord op de trend tot parallelisatie veelal specialisatie merkbaar. Zelf paralleliseren speelt een kleine rol (refractiechirurgie), mede omdat dit wellicht het kwaliteitsimago van de optiekzaak zou kunnen aantasten.

#### *Ondernemingsconcentratie*

Ondernemersconcentratie is de vergroting van relatieve marktmacht van groepen spelers binnen de eigen schakel. Concentratie en samenwerking kunnen in het MKB plaatsvinden om tegenwicht te bieden aan de marktmacht van grote spelers binnen en buiten de branche. Binnen de optiekbranche vindt concentratie plaats op het niveau van de ketenvorming (meer en krachtiger grootwinkelbedrijven) en op het niveau van samenwerking (meer en krachtiger inkooporganisaties en franchiseketens). Deze concentraties drukken steeds meer hun stempel op de branche, en geven aanleiding tot verscherpte prijsconcurrentie en herpositionering van het optiekbedrijf. In deze herpositionering kan grosso modo een viertal keuzen gemaakt worden, met daarbij behorende ondernemingsconcentratie en schaalgrootte:

- herpositionering op monturen (accenten: mode, inkoopcombinaties, allianties, 'comakership', samenwerking met juweliers, discount, specialist)
- herpositionering gericht op techniek en service (accenten: glasspecialisme, slijpen, maatwerk)
- herpositionering op gezondheid (accenten: paramedisch, audicien, refractiechirurgie etc.)
- herpositionering op prijs (accenten: schaalgrootte, efficiency, snellopers, zekerheid, samenwerking).

De trend tot verdergaande concentratie heeft zich in het afgelopen decennium krachtig ingezet en lijkt onder invloed van de branchevervaging en de groeiende prijsconcurrentie in de komende jaren steeds meer vat te krijgen op de optiekbranche. Dit is van groot belang om de commerciële slag met concurrerende distributievormen in de branche aan te kunnen. Uitsluitend winkerverkoop bijvoorbeeld vergt een aanzienlijk grotere schaal van bedrijfsvoering dan de combinatie van winkerverkoop met afzonderlijke diensten. Er vindt op een veelheid van gebieden specialisatie plaats. Zo is er nu de pure discounter. Maar ook zijn er ondernemers in de niche waar de audicien toegevoegde waarde creëert met aandacht voor oog én oor.

#### *Internationalisering*

In de optiekbranche zijn de bedrijven inmiddels nadrukkelijk geconfronteerd met 'Optiek op een Europese schaal en met zaken doen op een Europees niveau'. Er zijn verschillende voorbeelden.

- De optiekformules van de investeringsmaatschappij H.A.L. (Pearle/Eye Wish Groeneveld) breiden zich nu internationaal verder uit in onder andere Duitsland, Noorwegen, Zweden en Polen.
- Het uit Groot-Brittannië afkomstige Specsavers is in Nederland zeer actief geworden.
- Uit Duitsland breidt het moederbedrijf Fielmann zich uit op de Nederlandse markt.

De concurrentie die van spelers uit het buitenland uitgaat is sterk prijsgericht. Het Fielmann concern heeft naar schatting in Duitsland circa een vijfde van de omzet in de optiekmarkt en door de lage prijs maar liefst 40% van het volume. Een bedrijf als Fielmann streeft naar vestigingen met een zeer lage prijsstelling, een A-locatie met uitmuntende kwaliteit in service. De interne kwaliteitscontrole staat op een hoog peil.

Gezien deze internationale bewegingen en ook gesignaleerde vormen van branchevervaging, lijkt het erop dat de Nederlandse optiekmarkt en (onderdelen van) de optiekbranche als aantrekkelijke worden ervaren voor investeringen door buitenlandse ketens en andere binnenlandse marktpartijen. Het niveau waarop deze derden zich nu profileren varieert van het (zeer) lage prijssegment voor een zeer beperkt deel van het optiekbedrijf tot het middensegment. De toetreding tot het middensegment door deze (van nature) prijsvechters kan leiden tot een sterke verschuiving binnen de optiekbranche. Ook in deze situatie is het voor de optiekbranche weer zaak door een juiste positionering en een doelgerichte verbetering van de resultaten van de productiefactoren de groeiende concurrentie het hoofd te bieden.

#### *Belang van de factor arbeid*

In het voorgaande is vooral stilgestaan bij de kapitaalsaspecten van de productiefactoren. In de optiekbranche is evenwel kennis en personeel van een minstens zo zwaar gewicht als het gaat om de performance van het bedrijf. Immers de medische en technologische ontwikkelingen op het gebied van oogcorrecties en de mogelijkheden van het optiekbedrijf gaan dermate snel dat de ondernemer continu in kennis zal moeten blijven investeren. Het gaat er ook om de huidige technologie en voortdurende innovaties te overzien en ze zo mogelijk ook te beheersen.

Aan de ondernemer worden steeds meer eisen gesteld, niet alleen qua regelgeving, maar ook door de verzakelijking van de relatie tussen optiekbedrijf en consument (shopgedrag). Hierdoor worden steeds hogere eisen gesteld aan het personeel/de ondernemer, onder meer aangaande de omgang met klanten. De kwaliteit van het personeel als 'montuur-, glas- en lensadviseur' zal op een steeds hoger peil gebracht moeten worden. Juist in de optiekbranche is een (pro)actief openstaan en kennis nemen van bedrijfsinterne en –externe ontwikkelingen een bijna dwingende vereiste, gezien de snelle ontwikkelingen die zich voordoen op alle gebieden die het gezichtsvermogen en gelaatmode betreffen. De ondernemer is dan ook steeds meer bereid om bij en na te scholen, maar - volgens deskundigen - is deelname aan bij- en nascholing nog altijd onvoldoende.

Niet alleen de (pro)actieve opstelling baart zorgen, maar ook het gebrek aan voldoende instroom van goede, gekwalificeerde arbeidskrachten. Het ambacht ervaart al jaren een tekortschietende instroom van gekwalificeerde arbeidskrachten, zo ook de optiekbranche. Dit leidt langzamerhand tot een zorgwekkende situatie, met het

oog op het voortbestaan van ondernemingen op de lange termijn. Wellicht dat de huidige economische malaise de aandacht voor het ambachtelijk vakmanschap en daarmee de opticiensopleiding weer zal versterken. Nochtans zal veel van de opleiding moeten geschieden op locatie, ook wanneer het aanbod aan gekwalificeerde arbeidskrachten van bestaande vakopleidingen weer toeneemt.

#### *Doorberekenen van deeldiensten*

Veel optiekbedrijven verrichten uitgebreide deeldiensten voor hun klanten, variërend van het corrigeren van een montuur (ook als dat elders is gekocht), het ter beschikking stellen van proefsetjes lenzen en probeerflacons met lensvloeistoffen tot uitgebreide oogmetingen. Deze diensten geschieden zonder uitzondering om niet. Een probleem is bij deze dienstverlening wel dat er onvoldoende goede kostencalculaties worden gedaan op basis van protocollen en de bijbehorende tijdmeting, zodat onduidelijk is wat het optiekbedrijf aan gratis diensten investeert in zijn klant. Daarnaast ontbreekt een goed business-model voor diensten. Dit gebrek aan kosteninzicht en de groeiende geneigdheid om steeds meer diensten gratis aan te bieden kunnen er wel toe leiden dat in de komende jaren - mede onder indruk van de prijsconcurrentie - de rentabiliteit steeds sterker onder druk komt te staan. Het einde van het optiekbedrijf als 'margemaker' ligt dan in het verschiet. Mede in dit kader heeft de NUVO al in 2002 besloten over te gaan tot het ontwikkelen van een kostprijscalculatiemodel.

### 6.2.3 *Strategieën*

#### *Wat kan de ondernemer doen?*

Door verschuivingen in machtsverhoudingen in de ambachtelijke optiekbranche komt het voortbestaan van MKB-bedrijven onder druk. Individuele bedrijven stellen zich teweer tegen machtsblokken, en uitholling van winstmarges is het gevolg. Kans op uitschakeling van het zelfstandige optiekbedrijf is daarbij niet ondenkbaar. Het aandeel van verkooppunten die behoren aan zelfstandigen neemt af. 'Met het ambachtelijk gedeelte kun je niet de oorlog winnen' en 'De pappa-en-mamma-bedrijven die achterblijven qua bedrijfstype, businessmodel en competenties hebben de minste vooruitzichten', zo oordelen enkele gesprekspartners.

Na tien jaar discounters (Hans Anders, Pearle/Groeneveld) is het echter ook de ervaring, dat het optiekbedrijf in het MKB-segment in staat is door technische knowhow en met goed opgeleid personeel zich ook te weren tegen de (buitenlandse) discounters. De zelfstandige ondernemer heeft ook nu nog goede mogelijkheden om de concurrentie te weerstaan, zonder direct te vluchten in prijsconcurrentie:

- De concentratietendens van de afgelopen 10 jaar (Anders, Pearle/Groeneveld) en van vandaag (Specsavers) vraagt met name aan de inkoopzijde concentratie van de zelfstandige ondernemer.
- Een middengroep aan ondernemers kan zich daarnaast bijvoorbeeld versterken door een juiste topcollectie aan monturen en glas, door goedgetrainde medewerkers (qua techniek en verkoop), door het uitbuiten van de regionale functie, door de juiste inrichting en door innovaties.
- Marketing van monturen én glas is nu geboden voor iedere ondernemer in de branche. Het voeren van meer exclusieve merken en monturen biedt kansen. Dit is echter een zegen en tegelijk een zwakte, aangezien de consument ook gaat shoppen. Eerst kijken bij de speciaalzaak en dan kopen bij de megastore, zoals men dat wel doet bij een camcorder. Nochtans zal de branche deze

- speerpunt moeten inzetten wil men zich als het kwaliteitsbedrijf van naam blijven onderscheiden
- Bedrijven zoeken door schaalvergroting meer efficiency in front- en/of backoffice, bijvoorbeeld door gezamenlijke aansturing van distributiekkanalen of door inkoopvoordelen. Commerciële verschijningsvormen zijn daarbij de filiaalwinkels, franchising, partnerschappen, winkels die alleen de marketingformule van een bepaald bedrijf gebruiken, échte zelfstandigen en inkoopcombinaties om gezamenlijk een concurrentiepositie tegenover het grootbedrijf op te bouwen. Samenwerking, zowel backoffice als frontoffice, vormt een uitgelezen mogelijkheid voor zelfstandige ondernemers om de rentabiliteit van de inzet van productiefactoren en daarmee ook hun concurrentiekracht te versterken.
  - De ondernemer zal een keuze moeten maken uit een gedifferentieerd businessmodel variërend van discounter tot specialist met daaraan gekoppeld de benodigde competenties. Competenties zoals verkopen, paramedische kennis, het vak van opticien of optometrist beheersen en financiële expertise dienen voldoende aanwezig te zijn bij het zelfstandige optiekbedrijf. Daarbij gaat het om de onderscheidende positie op de markt voor de klant en de betekenis van de 'competentie' voor de klant.
  - Belangrijk is ook dat de ondernemer zijn marketingdenken versterkt: nu ook in glas! Glas ook als een modeproduct neerzetten; vergelijk de marketing van contactlenzen en systemen daarin. Glasspecificaties, garanties, coatings etc. benutten voor marketingdoeleinden richting prijs- en modegevoelige consument.

#### *Wat kan de brancheorganisatie doen?*

De brancheorganisatie heeft verschillende mogelijkheden om branchebreed een platformfunctie te vervullen:

- In de branche is vergroten van herkenning en bewustwording van businessmodellen én de juiste schaalgrootte van belang. Het benadrukken van het belang van kostencalculaties en marges is daarmee onverbreekelijk verbonden. Aan elke dienst moet een prijskaartje hangen. Sommige branchedeskundigen zijn echter van mening dat te veel transparantie naar de afnemer toe het rendement juist zou kunnen schaden. Het lijkt op korte termijn dan ook niet waarschijnlijk om een echt 'garage' model voor producten en diensten in te voeren, menen de meeste gesprekspartners. In andere landen kan een garagemodel wel vanwege de wettelijke eisen voor gescheiden locaties van oogmeting en oogreceptuur versus retail.
- Ook het benadrukken dat er keuzes gemaakt moeten worden in bedrijfstype is een taak. Bij de zelfstandige ondernemer moet het besef groeien dat regelmatig de retorische vraag gesteld moet worden: 'In what business am I?', zoals bijvoorbeeld de keuze van winkelformule, competenties wat betreft optometrie, paramedische zorg en combinaties daarvan.
- Programma's voor innovatieve starters aanbieden.
- Goede bedrijfseconomische informatie kunnen geven over exploitatiestructuren van referentiebedrijven naar categorie.
- Het bieden van inzicht in de geldstromen van consument, bedrijven en arboinstellingen alsmede verzekeraars. De relatie met huisartsennetwerken en/of contracten met verzekeraars kunnen gestroomlijnd worden.
- Benadrukken van de kwaliteit in MKB-bedrijven. We zien bij de ketens een verhoogde aandacht voor kwaliteitszorg als permanent instrument van klantenbinding. Dit betekent in het MKB aandacht voor scholing en opleiding om de

verschillende competenties zoals verkoop, gezondheid en technisch vakmanschap te vergroten.

- Steun aan de Optiekmonitor (met benchmarkcomponent) met name voor bedrijfsvoering, en aandacht voor meting van klanttevredenheid.
- Het MKB kan geholpen worden om met name de commerciële marketing te verbeteren. Daarbij gaat het om een juiste profilering van MKB.
- Het inzicht in kwaliteit is op dit moment bij de consument nog laag. Dit komt onder andere door de ondoorzichtigheid van de (glazen)markt. Op termijn is een toenemende knowhow bij de consument over de kwaliteit van het brillenglas, voor het optiekbedrijf als speciaalzaak van belang.



## 7 Kaders voor ondernemingscontinuïteit

### 7.1 Welke markttrends?

Het derde cluster omvat trends die de ondernemingscontinuïteit beïnvloeden of illustreren. Schaalverkleining in het ambacht zet door. Dit is het gevolg van een nog altijd toenemend aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Tegelijkertijd vindt er ook schaalvergroting plaats.

- Virtuele schaalvergroting door het opereren in netwerken van bedrijven, met behulp van ICT, vergroot levenskansen van kleine bedrijven.
- Rekenkundige schaalvergroting door uitval van kleine bedrijven, betekent dat de gemiddelde schaalgrootte van de resterende bedrijven toeneemt.
- Hetzelfde geldt voor het gegeven dat nieuw gevestigde bedrijven doorgaans groter zijn dan de gemiddeld bestaande.
- Organisatorische schaalvergroting ontstaat door autonome groei van bestaande ondernemingen.

Schaalverkleining is vooral het gevolg van het ontstaan van intensieve relatienetwerken. De bedrijven worden kleiner, maar huren voor het uitvoeren van werkzaamheden aanvullende capaciteit in. Het ambacht maakt zo deel uit van de ontwikkeling van een markt- naar een netwerkeconomie. Outsourcing, intensieve samenwerking en betrekkelijk kleine schaal van opereren kunnen dus goed samengaan.

Het bedrijf van ondernemer met meewerkende echtgenote is aan het verdwijnen. Deze zogenaamde 'pappa-en-mamma-zaken' zijn door de huidige maatschappelijke ontwikkelingen achterhaald; bedrijfseconomisch waren ze al decennia onrendabel. Effectiviteitscriteria worden harder. De eisen die (ook) aan het ambachtelijke ondernemerschap worden gesteld worden hoger. Extern worden steeds meer eisen gesteld door de overheid in de vorm van regels op het gebied van arbeidsomstandigheden en milieu. Vanuit de afnemerszijde worden steeds meer eisen aan de zorg voor kwaliteit gesteld.

Brancheorganisaties verleggen de nadruk van collectieve belangenbehartiging naar het op maat leveren van diensten voor individuele leden-ondernemingen. Dat is niet alleen noodzakelijk in een tijd waarin aantallen leden dalen, maar ook omdat een groeiend deel van de belangenbehartiging in Brussel plaatsvindt en niet meer in Den Haag. Anderzijds kijken ondernemingen kritischer naar de verhouding kosten-opbrengsten van lidmaatschap van brancheorganisaties.

tabel 9 Uitwerking van relevante trends voor het ambacht; cluster 3

<i>trend</i>	<i>omschrijving</i>	<i>relevantie voor het ambacht</i>
eisen van efficiëntie	Verzakelijking van relaties zowel b2b als b2c. Verscherpte aansprakelijkheid richting consument.	Zwaardere eisen aan ondernemerschap.
schaalvergroting	Opwaartse richting van gemiddelde schaalgrootte.	Hogere drempel bij toetreding. Gunstig voor zittende bedrijven (korte termijn). Verbetert kansen voor innovatie (lange termijn).
bedrijfsopvolging	Kleinschaligheid verhindert bedrijfsovername. Knelpunten op arbeidsmarkt.	Continuïteit wordt aangetast.
wetgeving inzake milieu en hinder	Regelgeving leidt tot hogere kosten voor het ambacht. Investeringsdrempel voor nieuwkomers.	Dwingt tot vernieuwing van productieproces. Versnelde slijtage van vestigingspunten.
verdwijnen van pappa- en mamma-zaken	Maximaal haalbare van p+m-zaak is geringer dan minimaal economisch en sociaal wenselijk.	Te klein om te kunnen verkopen.
rol brancheorganisatie	Wordt in toenemende mate zakelijke dienstleverancier, met een belangrijke adviserende en vertegenwoordigende rol.	Positie van commerciële verbanden wordt sterker. Ondernemer is uiteindelijk op zichzelf aangewezen.
outsourcing (uitbesteden)	Uitbesteden van productie/assemblage. Inkoop van diensten i.p.v. zelf doen.	Impuls voor e-commerce. Virtuele schaalvergroting met reële 'economies of scale'.

## 7.2 Voorbeeldbranche: Slagersbedrijf

### 7.2.1 Inleiding

In het voorgaande zijn de belangrijkste trends en problemen aangegeven waarmee het slagersbedrijf te maken heeft. In het bijzonder werd geconstateerd dat de continuïteit van het slagersbedrijf in het geding lijkt, getuige de snelle daling van het aantal slagerijen, onder meer als gevolg van:

- het feit dat het slagersbedrijf structureel marktaandeel blijft verliezen aan de supermarkt,
- en als gevolg van een mindere bedrijfsopvolging in of familiesfeer.

Concluderend werd in het voorgaande aangegeven dat gezien deze ontwikkelingen de belangrijkste opdracht voor de slagersbranche er in is gelegen om de continuï-



teit van het bedrijf en de branche veilig te stellen door de ruimte die de veranderende markt biedt voor slager en slagerij op een moderne wijze in te vullen.

### 7.2.2 *Trendbeoordeling door branche*

#### *Structurele groei marktaandeel supermarkt en sluiting van veel slagerijen*

De belangrijkste trend, in termen van een over vele jaren voortdurende ingrijpende structuurveranderende ontwikkeling, is de groeiende populariteit van de supermarkt bij consumenten als aankoopkanaal voor vlees en vleeswaren. Deze groei is enerzijds het gevolg van de strategie van supermarkten om steeds meer verse producten aan te bieden die voor de supermarkt een relatief ruime marge brengen (push-strategie van de supermarkt) en anderzijds van de groeiende voorkeur van consumenten om steeds meer boodschappen te doen op één aankoopadres en om daarmee de tijd die gestopt wordt in de dagelijkse boodschappen tot een minimum te beperken. De supermarkten haken hier sterk op in door alle foodgerelateerde producten (vers of niet vers) in een attractief one-stop-shopping-concept aan te bieden (pull-strategie supermarkten).

De voortdurend krachtiger wordende marktpositie van de supermarkten wordt terdege gemerkt door de slagersbranche. De negatieve en positieve effecten hiervan zijn onmiskenbaar (zie tabel 10). Negatief is de sluiting van slagerijen (mede) om redenen van teruglopende klandizie en achteruithollende marges. Positief is de upgradings van veel slagerijen tot een kwalitatief zeer hoogwaardige 'maaltijdienstverlener'.

tabel 10 Marktaandelen slagerijen en aantal slagerijen

	<i>marktaandeel in vlees</i>	<i>marktaandeel in vleeswaren</i>	<i>aantal slagerijen (niet in een supermarkt)</i>
1992	33	22	4.955
2002	26	15	3.586

*Bron: Jaarboek Detailhandel 1993/1994, HBD 1993 EIM 1988, Branches in detail 2002 'Slagerijen', HBD 2002.*

#### *Continu hogere eisen aan de efficiëntie en groeiende outsourcing (uitbesteding)*

Bij stagnerende omzet, teruglopende marges en hogere bedrijfskosten (in het bijzonder de loonkosten van het personeel) is de noodzaak tot verhoging van de efficiëntie onmiskenbaar. Dit streven uit zich met name in een hogere productiviteit, in het bijzonder de omzet per medewerker. Daarnaast dwingen de structureel stijgende locatiekosten (huurkosten, hoogte investeringen in bedrijfsruimte) bedrijven om steeds efficiënter om te gaan met de beschikbare ruimte. Dit uit zich dan in het bijzonder in een verhoging van de productiviteit per m<sup>2</sup> bedrijfsvloeroppervlakte en verkoopvloeroppervlakte.

Een dergelijke reële verbetering van de arbeidsproductiviteit (stijging van de arbeidsproductiviteit gecorrigeerd voor de prijsstijging van de verkochte producten) en van de vloerproductiviteit doet zich *evenwel niet* voor binnen de slagerij. Integendeel, de ontwikkeling van de vloerproductiviteit over de langere termijn lijkt zelfs te wijzen op een duidelijke daling van de efficiëntie. Deze ontwikkeling geeft aan dat de slagersbranche in de loop der tijd nog arbeidsintensiever is geworden

en ook zeker nog meer vloeroppervlakte vraagt. De oorzaak hiervan moet gezocht worden in een hogere mate van dienstverlening (meer doen voor dezelfde verkoop), in een ruimere presentatie (meer ruimte voor publiek en producten) en in een uiteenlopende vormen van dienstverlening gericht op verkoop ten behoeve van directe consumptie (grill corners, belegde broodjes, zitplaatsen). Weliswaar gelden de continue hogere eisen die gestelde moeten worden aan de efficiëntie zeker ook voor de slagersbranche; de mogelijkheden hiertoe lijken evenwel beperkt, onder meer vanwege de hogere mate van dienstverlening die de consument verlangt van de slager.

Deze stagnatie of zelfs mogelijk achteruitgang in productiviteit wil overigens niet zeggen dat de slager niet werkt aan verbetering daarvan. Juist door efficiënter in te kopen (inkopen van verkoopklare producten in plaats van nog uit te benen producten of nog zelf te maken producten) en door samen te werken op het gebied van promotie streven veel slagers verbeteringen in de operationele en financiële bedrijfsvoering na. In feite wordt hierbij een (bij veel bedrijven groeiend) deel van de traditionele bedrijfsactiviteit (uitbenen, worst maken, promotie) ingekocht en daarmee geplaatst bij andere bedrijven. We spreken dan van outsourcing (uitbesteden).

Over de merites van outsourcing voor de slagerij wordt overigens verschillend gedacht, waar het gaat om van de invloed van outsourcing op het eigen onderscheidend vermogen. Enerzijds wordt gewezen op de mogelijkheid om door middel van inkopen van hoogwaardige vleesrassen het eigen onderscheidend vermogen te versterken, anderzijds wordt aangetekend dat het verlies van bijvoorbeeld een eigen worstmakerij dit onderscheidend vermogen kan aantasten

#### *Schaalvergroting en concentratie*

Bij oplopende kosten en achteruitgaande marges streven veel bedrijven naar schaalvergroting in termen van totale bedrijfsomzet. Dit resulteert als het ware in gelijke of betere winstniveaus bij aanmerkelijk hogere omzetvolumes. Dergelijke hogere omzetvolumes vereisen normaliter ook een grotere personeelsomvang en een grotere bedrijfsoppervlakte.

Uit beschikbare informatie kan worden afgeleid dat de gemiddelde bedrijfsomzet tussen 1992 en 2002 bij de slagerij bijna verdubbeld is, bij een beperkte stijging van de vleesprijzen (< 20%). Dit duidt op een aanmerkelijke schaalvergroting die zich voorgedaan heeft over de branche als geheel. Enerzijds is er sprake van een *actieve schaalvergroting* die door menige slagerij is gerealiseerd om aldus meer mogelijkheden te hebben om het uitgebreidere assortiment te tonen en het publiek meer de gelegenheid te bieden zich te bewegen en te oriënteren in de winkel. Ook nu nog geeft menig bedrijf aan behoefte te hebben aan meer bedrijfsoppervlakte om door meer fysieke ruimte een basis te creëren om meer bedrijfsactiviteiten te ontplooiën, meer publiek te ontvangen en zodoende een hogere omzet te realiseren. De versterking van de verkoopgerichte bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering gaat dan direct samen met vergroting van de bedrijfsoppervlakte. Anderzijds is de gemiddelde schaalvergroting voor een deel ook het gevolg van sluiting van kleinere bedrijven in de afgelopen jaren (wat overblijft zijn dan automatisch de grotere bedrijven).

Ook concentratie door filiaalvorming en participatie in een samenwerkingsverband zijn vormen van schaalvergroting. Schaalvergroting door middel van filiaalvorming is een weinig gebruikt middel in de slagersbranche: de eigen productieve inzet van

de ondernemer en de intensieve zorg die elk filiaal nodig heeft, stimuleren filiaalvorming niet echt. Het filiaalquotiënt (aantal slagerijvestigingen gedeeld door het aantal slagerijondernemingen) is zelfs in de afgelopen jaren sterk teruggelopen, hetgeen duidt op het saneringsproces dat allereerst de filialen betreft. Klaarblijkelijk is de keuze allereerst geweest om verliesgevend filialen af te stoten in plaats van filialen te openen om zodoende voordelen te hebben van schaalvergroting. Vermindering van de benodigde) bedrijfsruimte wordt daarnaast ook ingegeven door de omschakeling van eigen vleesbewerking naar inkoop van voorverpakte technische delen, waardoor bijvoorbeeld bespaard kan worden op de ambachtelijke ruimte en opslagruimte.

Conclusies:

- De marktsituatie heeft in de afgelopen jaren de filiaalvorming niet gestimuleerd, maar eerder ontmoedigd.
- Schaalvergroting biedt vanwege de zeer hoge arbeidsintensiteit van de slagerij mogelijk niet dusdanig sterke schaalvoordelen dat filiaalvorming een voor de hand liggende optie is voor het bedrijf.

Participatie in samenwerkingsverbanden als de Keurslager en de Topslagers is in de afgelopen jaren niet intensiever geworden in die zin dat de samenwerkingsgraad in 2002 op hetzelfde niveau lag als in 1992 (circa 20%). Dit kan erop duiden dat veel ondernemers, ondanks een voor hen moeilijker bedrijfsklimaat, de weg naar het samenwerkingsverband nog te ingrijpend vinden of allereerst de eigen mogelijkheden, op basis van het eigen inzicht, volledig willen uitputten. Daarnaast kan het echter ook betekenen dat de kwaliteitseisen die de grote samenwerkingsverbanden stellen aan nieuwe kandidaten voor toetreding voor menig bedrijf de lat te hoog leggen, dit mede gelet op de kosten die verbonden zijn aan de aansluiting bij commerciële organisatie. Ook de vertegenwoordigingseis (geen twee bedrijven van dezelfde organisatie in één verzorgingsgebied) stelt natuurlijk grenzen aan de mogelijkheden voor participatie. Overigens wordt aan dit criterium in de huidige praktijk minder hard vastgehouden.

#### *Bedrijfsopvolging en verdwijnen pappa-en-mammazaken*

In het voorafgaande is er reeds op gewezen dat in de afgelopen jaren zeer veel kleine slagerijen hun winkeldeuren hebben moeten sluiten. Volgens deskundigen betreffen dit in veel gevallen de kleine pappa-en-mammazaken die niet meer de mogelijkheden hadden om op de noodzakelijke schaal te concurreren met het grootwinkelbedrijf. Daar opvolging in de familiesfeer veelal door andere interesses van zoon of dochter steeds minder normaal wordt of zelfs ongebruikelijk, hebben zij hun bedrijfspand inmiddels verkocht aan een bank, een juwelier, de supermarkt etc., omdat er geen mogelijkheid tot overname ligt in de familiesfeer of binnen de brede groep van slagers. Deze ontwikkeling betekent wel dat het bedrijf steeds meer gezien moet worden als een op termijn *verkoopbare economische activiteit* en niet als een op termijn *overdraagbare ambachtelijke* activiteit.

#### *Wetgeving*

Ook in de slagerijbranche leiden de vooral de hygiëne-eisen (HACCP voorschriften) die samenhangen met de aard van de producten en de daarop geënte dienstverlening tot hogere eisen aan de bedrijfsinvesteringen en bedrijfsorganisatie. Dit gaat gepaard met hogere administratieve lasten voor het slagersbedrijf, die door de branche als zwaar worden ervaren.

Deze eisen houden een hogere toetredingsdrempel voor nieuwkomers in. Aan de andere kant beschermen zij als het ware ook de zittende ondernemer die met zijn bedrijf op een professionele wijze voldoet aan de gestelde eisen. De wetgeving in-gevolge de kwaliteit van waren wordt weliswaar gezien als belastend; aan de andere kant ervaren ondernemers wel de noodzaak hiervan en beklemtonen velen ook de positieve kanten die zitten aan de hoge hygiëne-eisen.

### *Conclusies*

Uit de voorgaande analyse komt naar voren dat de slagersbranche duidelijk geconfronteerd wordt met een sterke en voortdurend groeiende concurrentiedruk, die leidt tot marktaandeelverlies, krimpende marges en koude sanering. Gebruikelijke, tegenwichtbiedende bedrijfsbewegingen zoals concentratie en schaalvergroting en in mindere mate outsourcing en samenwerking blijken evenwel binnen de slagersbranche niet mogelijk of niet in alle gevallen de voorkeur te hebben. De slager zoekt de oplossing in andere richtingen, die vallen onder de paraplu 'Versterking van het eigen onderscheidende vermogen'. In de volgende paragraaf zal hierop nader worden ingegaan.

### 7.2.3 *Strategieën*

#### *Strategische richtingen voor het bedrijfsleven*

Kenmerkend voor de huidige marktsituatie is in veel gevallen het beperkte onderscheid in kwaliteit en variëteit in het aanbod in de slagerij met het aanbod in de slagerijafdeling van de belangrijkste concurrent, de supermarkt. Indien de supermarkt daarnaast aan de consument ook nog eens belangrijke voordelen kan bieden in termen van one-stop-shopping en voor een aantal supermarktketens (zoals C-1000, Edah, Digros) scherpere prijzen, dan is het pleit al snel beslecht. Indien de slager dan niet in staat is het prijsverschil in overtreffende mate weg te werken (zoals dit het geval kan zijn bij de zogeheten kiloslagers), dan zal de slager op een andere wijze aan de klant duidelijk moeten maken dat een bezoek 'loont'. Dit duidelijk maken betekent in alle gevallen het creëren van een sterk onderscheidend vermogen op basis van:

- de kwaliteit en variëteit van het product (vlees, vleeswaren, bereiding maaltijdcomponenten, maaltijden),
- de kwaliteit en variëteit van de dienstverlening (ontvangst, kwaliteit personeel, voorlichting en promotie, bezorging),
- de kwaliteit van de winkel (herkenbaarheid, attractiviteit inrichting en pui, presentatie, hygiëne, verzorging en uitstraling personeel).

De verschillende strategieën om het onderscheid te creëren zullen hierna afzonderlijk worden belicht. Daarnaast zal aandacht geschonken worden aan enkele bijzondere strategieën als 'dienstverlener aan de zakelijke markt' en 'internet'.

#### *Kwaliteit en variëteit in het product*

In het voorgaande is gesteld dat het onderscheidende vermogen de basis vormt voor het bestaansrecht van een afzonderlijke slagerij. Aangegeven is dat dit onderscheidende vermogen slechts incidenteel gezocht kan worden in de prijs van het product. De tegenpool hiervan, dus hetgeen waarin veel slagers hun kracht zullen moeten vinden, is 'meer dan normale kwaliteit van het product'. Wil de slager zich op basis van de kwaliteit van zijn producten onderscheiden, dan zal hij ervan moeten uitgaan dat hij betere waar en meer keuze biedt dan zijn directe concurrenten. Het aanbod van zijn directe concurrenten is daarmee de spiegel voor het eigen aanbod. Deze confrontatie zal bij de kwaliteitslager leiden tot extra aandacht voor

eigen worstsoorten, voor echt luxe, fijne vleeswaren (vers van het mes), een breed palet hoogwaardige vleessoorten, een brede keuze uit panklare en kant-en-klare maaltijdcomponenten. Deze maaltijdcomponenten zullen niet alleen gezocht hoeven te worden in duidelijke vleesproducten als vleessalades en gemarineerde vleesproducten, maar evenzeer in andere maaltijdcomponenten als vissalades, eenpansgerechten etc. Belangrijk is dat de klant een keuze wordt geboden om zonder veel eigen inspanning een verrassende maaltijd te kunnen realiseren: 'de slager als 'créateur des diners'.

#### *Kwaliteit en variëteit in dienstverlening*

Een tweede element in het onderscheidend vermogen is de kwaliteit van de dienstverlening. Ook hier geldt weer als uitgangspunt, dat je je slechts onderscheidt door beter te presteren dan de directe concurrenten in het eigen (breed afgebakende) verzorgingsgebied. Bij de dienstverlening gaat het om veel meer dan alleen een adequate bediening, en veel meer dan alleen de 'bestelling in ontvangst nemen en verwerken'. Dienstverlening omvat een veelheid aan verkoopondersteunende activiteiten zoals de ontvangst (schone, aantrekkelijke winkelruimte), belangstelling (vaststellen wat de klant echt wil), voorlichting (aangeven wat de mogelijkheden en kwaliteiten zijn van de producten die de slager kan bieden) en promotie in en buiten de winkel (duidelijk maken aan een brede groep hoe aantrekkelijk de zaak is voor de consument in prijs, product en service) en nazorg (bezorging, belangstelling naar het resultaat thuis). Steeds weer zal de invalshoek moeten zijn: hoe kan ik de klant optimaal helpen. Voor sommige slaggers gaat dit zelfs zo ver dat zij vormen van catering voor de klant verzorgen (zoals de ondersteuning van de buurt- of zaakbarbecue door de slager zelf).

Om aan deze hoge kwaliteitseisen te kunnen voldoen, zal het personeel zeer goed onderlegd moeten zijn. Het personeel zal niet alleen kennis moeten hebben van vlees- en worstkwaliteiten en van de technische aspecten van vleesbewerking, maar evenzeer van vleesbereiding, maaltijdsamenstelling, eetpatronen, klantbenadering etc. Denken in klantenwensen (wat wil de klant nu precies en waarom?) en -oplossingen (wat is de goede oplossing voor die klant?) en niet alleen in productmogelijkheden, is daarbij het devies. Belangrijk is dan dat die oplossing ook echt geboden kan worden. Steeds meer gaat het dan om een combinatie van koksvaardigheden, slagervvaardigheden en verkopersvaardigheden.

#### *De kwaliteit van de winkel zelf*

Hoe goed product, dienst en personeel ook zijn, zonder goede winkel is de slager nog steeds zeer kwetsbaar voor concurrenten. Het laatste element van een sterk onderscheidend vermogen is gelegen in een schone, ruime en gezellige winkel op een goed bereikbare locatie. Bij voorkeur is dit een locatie die ligt in de loop van het winkelend publiek, met voldoende parkeergelegenheid. Hoe goed de zaak ook is, een decentrale, solitaire vestiging brengt minder toeloop van kopend publiek dan een goede locatie in een echte winkelomgeving.

Ook accentuering van de ambachtelijke werkzaamheden (worstmakerij, vleesbewerking, koksactiviteiten) door een open zicht van de consument/klant op de slagelij en de keuken versterkt het kwaliteitsbeeld en het ambachtelijke beeld dat de slagervwinkel kan uitstralen.

### *Dienstverlening zakelijke markt*

De dienstverlening aan de zakelijke markt wordt nu nog gezien als een 'expansiemogelijkheid in uitzonderingsgevallen'. Hierbij gaat het vooral om verzorging in beperkte mate van maaltijden en lunches. Voorwaarde is wel dat de slagerij beschikt over mogelijkheden om te koken en catering op maat kan bieden. Dienstverlening aan de zakelijke markt kan gezien worden als een bijzonder specialisme dat niet alleen een vaktechnische specialisatie inhoudt en een extra flexibele dienstverlening, maar ook een vorm van zakelijke acquisitie en relatiemanagement verlangt. Vanwege de kwaliteitseisen die de zakelijke afnemer stelt, wordt dooreengenomen meer waarde gehecht aan de kwaliteit van product en dienstverlening dan aan de prijs. In dat opzicht scoort de ambachtelijke slager hoog in de ogen van de zakelijke klant.

### *Communicatie en Internet*

Een betere, hoogwaardige communicatie wordt veelal ook gezien als een van de elementen van het onderscheidende vermogen. In onze optiek is communicatie evenwel niet zozeer een dragend element van het onderscheidend vermogen, maar een middel om het onderscheidende vermogen uit te dragen. Internet kan daarbij een zeer interessant medium zijn, ook voor de ambachtelijke slagers. Internet biedt in het bijzonder de mogelijkheid om klanten te informeren over bijzondere acties van de slager, maar ook om ideeën aan te reiken voor de maaltijd. Deze ideeën sporen uiteraard een-op-een met de acties van de slagerij. Hiermee laat de slager ook zien dat hij meer te bieden heeft dan alleen prijs en product, maar ook een zeer goed maaltijdadvies. Internet versterkt niet alleen de communicatiemogelijkheden van de slager, maar ook het imago. De ambachtelijke slager is de slager die midden in de moderne maatschappij staat en laat zien dat hij thuis is in de moderne keuken.

### *Conclusies*

De onderscheidende aspecten gaan allemaal uit van een versterking van de slagersfunctie en van de slagerij. Daarmee wordt geen nieuw type ambachtelijke slager geïntroduceerd, maar wordt wel aangegeven dat voor de ambachtelijke slager met name de ontwikkeling tot top-of-the-bill slager de aangegeven weg lijkt om tot succes te komen. Dit succes vereist zeer veel investering in product, personeel, locatie en winkel, waarbij uiteindelijk het ambachtelijke aspect nog sterker op de voorgrond geplaatst wordt, maar dan wel ambachtelijk in een modern jasje: dat van allround 'createur des diners'. In een dergelijk modern jasje is het producttechnische ambacht van de traditionele ambachtelijke slagerij verbreed met het creatieve, scheppende ambacht van de kok.

### *Ondersteuning door de brancheorganisatie*

De betekenis van brancheorganisaties is sterk veranderd in de afgelopen jaren. Van 'mijn club' is de organisatie veranderd in mijn zakenpartner. De beoordeling van de kwaliteit van de brancheorganisatie geschiedt dan ook steeds meer vanuit het perspectief van de winstbijdrage die de diensten van de organisatie aan het bedrijf leveren. Herkenbaarheid van het resultaat en direct toe te rekenen winsten, scoren hoger dan vertegenwoordiging en mogelijke voordelen op termijn. Zeker nu de branche inhoudelijk verandert (in extremen geredeneerd: van 'vlees- en uitbeenbedrijf' naar maaltijdbereidingsbedrijf) is het zaak dat de brancheorganisatie het voortouw neemt in aangepaste voorlichting en in de juiste opleiding van nieuwkomers. Steeds meer bedrijven zeggen het noodzakelijk te vinden om de gebruike-

lijke slagersvakopleiding met training on-the-job te versterken. Ook de roep om een gecombineerde 'slager-koksopleiding' wordt sterker.

Voor de verdere upgradering van de ambachtelijke slager is ondersteuning van dit proces door de brancheorganisatie van groot belang. Dit betekent in het bijzonder dat de brancheorganisatie zich nu zeer gericht inzet voor:

- *verdere verbreding van de slagersopleiding tot een 'opleiding kok-slager'.*  
Hierbij wordt in het bijzonder aandacht besteed aan de culinair-creatieve aspecten van vlees en vleeswaren, verkooptraining en klantadvies. De insteek is daarbij tweeledig zijn: kunde van het vak 'kok-slager' en kennis over vleesbereiding en vlees/vleeswaren als maaltijdcomponent (opdat men de klant zeer goed kan informeren en ondersteunen).
- *versterking van de aantrekkelijkheid van een keuze voor het slagersbedrijf.*  
Hierbij worden toetredende jongeren gestimuleerd worden te kiezen voor het slagersbedrijf (zie ook [www.scholieren.tv](http://www.scholieren.tv)). Belangrijk is dan dat de veelzijdigheid van het vak wordt geëtaleerd, dat de carrièremogelijkheden binnen de slagersbranche uit worden gedragen en dat de creativiteit en de vernieuwing in het slagersbedrijf duidelijk tot uitdrukking komen.
- *versterking van de uitstraling van de ambachtelijke slager.*  
Hier ligt primair, op lokaal niveau, een taak voor de individuele en samenwerkende slagers. Maar ook de brancheorganisatie treedt hierin versterkend op in de vorm van een aanbod van gesubsidieerde cursussen te behoeve van de ondernemer en zijn personeel, waarbij met name ook aandacht wordt geschonken aan de communicatie met de doelgroep van de slager (bijv. internettraining). Daarnaast kan in collectieve zin gedacht kan worden aan de ontwikkeling van collectieve reclamecampagnes, aan een week van het vlees, aan een speciale website van de ambachtelijke slager etc.
- *borgstelling van de kwaliteit van de ambachtelijk slager.*  
De branchecode is een goed voorbeeld van de wijze waarop de brancheorganisatie kan bijdragen aan de borgstelling van kwaliteit, zonder dat dit nu direct resulteert in het strenge stramen van erkenningen of dergelijke.
- *kennisbevordering en -overdracht.*  
Uiteraard blijft dit een van de kerntaken van de brancheorganisatie. Wel verdient het in relatie tot de voorgaande ontwikkelingen aanbeveling om de kennisbevordering en overdracht nog meer dan voorheen in cursussen en trainingen te richten op *communicatievaardigheden* (herkennen van de wensen van de klant), op *voorlichting* (over vlees en vleeswaren, over vleesbereiding en maaltijdcomponenten) op *technisch-inhoudelijke vakvernieuwing* (nieuwe slagerstechnieken, de kok-slager) en op *marktvernieuwing* (bedrijfsleven als doelgroep).





## 8 Waardecreatie

### 8.1 Welke markttrends?

In het vierde cluster gaat het om trends die te maken hebben met waardecreatie. Waardecreatie is goed voor de klant en goed voor de eigenaar van een onderneming.

Op basis van onderzoek onder meer dan 80 bedrijven die hun markten beheersen dan wel verloren hebben, komen Treacy & Wiersema<sup>1</sup> tot vier wetten die bedrijven tot 'marktleiders' maken:

- 1 Uitblinken in één waardedimensie.
- 2 Presteren op 'drempelniveau' op overige dimensies.
- 3 Beheersen van de markt door continue waardetoevoeging.
- 4 Ontwerpen van een werkmodel dat volledig in dienst staat van het creëren van de gekozen waarde.

Marktleiders kiezen voor 'waardediscipline' en passen het daarbij behorende werkmodel 'dogmatisch' toe; dit werkmodel is een coherent geheel van operationele bedrijfsprocessen, bedrijfsstructuur, managementsystemen en cultuur. De kern van het werkmodel bestaat uit een verzameling bedrijfsprocessen die bepalend zijn voor het vermogen van een organisatie om onovertroffen waarde aan de klant te kunnen bieden en daarbij tegelijkertijd winstgevend te zijn. Er zijn drie 'waardedisciplines' te onderkennen:

- Operational Excellence ('het beste kostenplaatje')
- Product Leadership ('het beste product')
- Customer Intimacy ('de best totaaloplossing voor de klant').

Waardecreatie is in de praktijk een combinatie van instelling, gedrag en efficiency op ondernemingsniveau.

De drie belangrijke trends wat waardecreatie betreft zijn integratie, informatisering en de focus op toegevoegde waarde voor de klant (tabel 11)

tabel 11 Uitwerking van relevante trends voor het ambacht; cluster 4

<i>trend</i>	<i>omschrijving</i>	<i>relevantie voor het ambacht</i>
integratie	Formeel samengaan met andere schakels in de kolom.	Schaalvoordelen voor ambacht. Betere overlevingskansen.
informatisering van bedrijfsprocessen	Markt- en klanteninformatie.	Versterkte concurrentiepositie. Ontkoppelen van productie en distributie.
focus op toegevoegde waarde	Wat staat er onder de streep voor klant en leverancier.	Economische en culturele evolutie.

<sup>1</sup> Treacy & Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, 1998.

## 8.2 Voorbeeldbranche: Textielreiniging

### 8.2.1 *Inleiding*

In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste marktgebonden trends in de textielreiniging en daarop aansluitend worden mogelijke strategieën belicht voor bedrijven en brancheorganisatie om in te spelen op deze trends: wat kunnen textielreinigingsbedrijven doen om knelpunten in de toekomst te voorkomen? De indruk bestaat dat in de textielreinigingsbranche het 'geringe gebruik van diensten en de afname hiervan onder de consumentenmarkt' een belangrijk knelpunt vormt. Er heerst een sterke concurrentie in een afnemende consumentenmarkt. Dit wordt versterkt door de opkomst van confectiekleding die de consument thuis zelf kan reinigen. In de textielreinigingsbranche kunnen veranderingen door 'waardecreatie' mogelijk een uitkomst bieden. De opdracht is dan waardecreatie binnen en buiten de huidige activiteiten te vinden. In de praktijk betekent dit veranderingen in de combinatie van primaire dienstverlening (reinigingsproces) en secundaire (ondersteunende) diensten op ondernemersniveau.

In deze paragraaf wordt voor drie trends bekeken of deze kansen bieden of juist knelpunten opleveren, en of de trends door de ondernemers of de brancheorganisaties in daadwerkelijke actie kunnen worden omgezet<sup>1</sup>.

De trends zijn:

- integratie;
- informatisering van bedrijfsprocessen;
- focus op toegevoegde waarde ofwel waardecreatie.

Hieraan kan, gezien ook de vraagbeweging in het laatste jaar' worden toegevoegd 'uitschakeling'.

### 8.2.2 *Trendbeoordeling door branche*

#### *Integratie*

De trend integratie kan omschreven worden als het formeel samengaan van bedrijven met andere schakels of activiteiten in de kolom. De relevantie voor het ambacht bestaat uit schaalvoordelen, logistieke voordelen en daarmee betere overlevingskansen.

Een vorm van integratie is de combinatie van diverse disciplines zoals bijvoorbeeld strijkerijen, wasserijen, stomerijen en stopperijen. Dit is van groot belang voor de consument die in één keer van diverse diensten gebruik wil maken. De mogelijkheid tot one-stop-shopping is immers in de ogen van de huidige consument voor veel producten en diensten een must.

Ook integratie met winkelformules, supermarktketens en/of winkelcentra is een mogelijkheid. Er kan dan sprake zijn van een scheiding tussen afhaalpunt én productiepunt. De consument doet boodschappen terwijl de was wordt gedaan. Na het boodschappen doen kan de was worden opgehaald. Het is van belang om de consument van de voordelen van deze uitbesteding te overtuigen.

De combinatie van een wasserette met een grote supermarktketen is in Engeland en de USA (Safeway) al een feit. De combinatie met bijvoorbeeld een supermarkt is mede mogelijk, omdat door te kiezen voor reinigen met CO<sub>2</sub>, het productiepunt mobieler wordt; men kan hierdoor gemakkelijker een andere vestigingsplek kiezen (milieueisen aan gebouwen waarin een reinigingsmachine wordt geplaatst, wegen meden

<sup>1</sup> Weerslag van een aantal gesprekken met vertegenwoordigers uit de textielreinigingsbranche.

### *Informatisering van bedrijfsprocessen*

De trend informatisering van bedrijfsprocessen kan omschreven worden als het met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT) verzorgen van een veelheid van informatie over de markt en de klant. De uiteindelijke effecten die technologische ontwikkelingen en met name toepassingen van ICT zullen hebben op de textielreinigingsbranche zijn niet in alle details te voorzien. Daarvoor zijn er te veel factoren in het spel.

De relevantie voor het ambacht bestaat uit een versterkte concurrentiepositie. Ook kunnen productie en distributie dankzij ICT gemakkelijker ontkoppeld worden. Het thuis bij of op de werkplek van de klant ophalen en het gebruiken van branchevreemde locaties behoren tot de mogelijkheden. Overigens is er momenteel een trend dat de consument wil zien waar en hoe gereinigd wordt.

In de onderlinge concurrentie zal de chip in de textielreinigingsbranche een rol tussen de bedrijfstypen gaan spelen. De wasserijen kunnen met behulp van de informatie uit de chip enkelstuks groeperen tot grotere hoeveelheden die eenzelfde soort reiniging nodig hebben. Met kan daarmee concurrerend werken door de schaalvoordelen.

De ketenorganisaties en grote spelers in de textielreinigingsbranche zijn vergevorderd in informatisering van de bedrijfsprocessen. Er wordt informatie over bijvoorbeeld loyaliteit in klantenbestanden verzameld. Schaalvergroting is door de juiste informatie- en communicatietechnieken (ICT) makkelijker.

ICT zal samenwerking tussen MKB en grootbedrijf stimuleren, en ook die tussen uitbesteders en toeleveranciers. Ketenintegratie wordt hiermee in de hand gewerkt. De kleinere bedrijven dreigen daarbij de boot te zullen missen. De winkelsluitingswet heeft de mogelijkheden van de ICT in Nederland versterkt. Textielreinigers als stomerijen hebben echter te weinig ingespeeld op de ruimere openingsmogelijkheden van de winkelsluitingswet.

ICT zal het vereiste opleidingsniveau van werknemers in de branche doen toenemen. Er is kans op nieuwe werkgelegenheid bij toekomstige technostarters in de textielreinigingsbranche, die inspelen op nieuwe productie- en distributietechnieken

### *Focus op toegevoegde waarde*

De trend focus op toegevoegde waarde kan omschreven worden als het bieden van onovertroffen toegevoegde waarde aan de klant. Deze trend wordt door ondernemers als de belangrijkste gezien. Ondernemers kiezen voor één van de drie waardedisciplines zoals bijvoorbeeld vakman zijn en het beste product leveren, of uitblinken in excellente bedrijfsvoering waardoor kosten geminimaliseerd worden. Tevens is een combinatie denkbaar, gewoonlijk aangeduid als de beste totale oplossing voor de klant.

Een fabrikant:

De consument houdt zijn uitgavenpatroon scherp in de gaten en zijn tijd wordt steeds schaarser. Daar komt bij dat volgens onderzoek (door Procter&Gamble) wassen en strijken tot de meest 'gehate' klussen behoren. Dus als je diensten kunt combineren los je veel problemen op voor de klant (wegnemen van gehate klussen).

Er worden 'unieke verkoopargumenten' gecreëerd. Optimale synergie is mogelijk wanneer de wasmiddelenfabrikant, de leverancier van apparatuur en de textielrei-

niger én herkenning bij de klant tezamen komen. De ondernemer kan zonder veel extra kosten meer toegevoegde waarde leveren om te streven naar maximale klanttevredenheid. Dit kan zowel op de particuliere markt als de professionele markt verwezenlijkt worden.

Behalve op de particuliere markt wordt er veel omzet gemaakt op de professionele markt. Bejaardenhuizen, ziekenhuizen, bedrijven maar ook bungalowparken en campings kunnen gebruik maken van de uiteenlopende soorten diensten van textielreinigingsbedrijven.

Opmerking door een geconsulteerde expert:

De facility manager van een bejaardenhuis, camping of bungalowpark kan het voor de bewoners c.q. bezoekers vertrouwd thuisgevoel oproepen. In de beleving van de bewoners of bezoekers worden een thuisgevoel en acceptatie opgeroepen door bijvoorbeeld het gebruik van wasproducten die thuis veel gebruikt worden te markeren. De campingbezoeker gebruikt in dit geval het wasmiddel van de camping<sup>1</sup> en zal gerustgesteld zijn wanneer hij of zij ziet dat er een bekend wasmiddel gebruikt wordt.

### *Uitschakeling*

De markt zit de branche momenteel niet mee. In het jaarverslag over 2002 van de Vereniging Netex wordt melding gemaakt van een sterk teruglopende vraag, in het bijzonder op de particuliere markt. Hiermee lijkt zich een duidelijke, helaas negatieve ontwikkeling voor te doen. In plaats van tijd te besparen door 'reinigingsklussen' meer en meer uit te besteden, is het motto voor de consument nu weer 'geld besparen' door klussen meer en meer zelf te doen. De klant is daarmee duidelijk kritischer geworden ten aanzien van het dienstenpakket dat de textielreiniger kan bieden. Ook de groeiende mogelijkheden om kledingstukken die normaliter naar de stomerij gebracht worden, nu zelf te wassen, bieden de consument nu meer de gelegenheid om de stomerij te passeren. Deze ontwikkelingen bevorderen de inschakeling van de stomerij niet. Nog meer dan voorheen zal de stomerij dan zijn unieke meerwaarde duidelijk moeten laten blijken.

Uitschakeling dreigt ook het gebied van de innamewinkel (koude winkel). Steeds meer worden mogelijkheden onderzocht en in de praktijk ontwikkeld om de inname los te koppelen van de reinigingsdienst zelf. De onbemande innamepunten voor te reinigen textiel bij AH zijn daar een duidelijk voorbeeld van. Uiteraard heeft deze stap alles te maken met de noodzaak om met een zo hoog mogelijke logistieke efficiëntie de inzet van bedrijfsmiddelen zo rendabel mogelijk te maken. Besparing op pandkosten kan daarbij een enorm winstpunt zijn.

Een andere, positieve trend in de houding van de klant is wel dat de consument/particulier steeds meer oog heeft voor ambachtelijke processen. Zoals eerder is gesteld, het is tegenwoordig ook een trend om 'het proces zelf te zien'. De vraag is evenwel of de klant ook wil blijven betalen voor dit belevingsaspect. Het 'willen zien van het proces' lijkt wellicht eerder op een rage dan op een trend waarvan een permanente meerwaarde kan worden ontleend.

Hoewel de zakelijke markt steeds sterker bijdraagt aan de ontwikkeling van de vraag naar reinigingsdiensten, moet tegen de achtergrond van de hiervoor ge-

<sup>1</sup> Binnen niet al te lange tijd zou dit in de vorm van bijvoorbeeld een Ariel-wasserette kunnen voorkomen.

schetste ontwikkeling ook rekening worden gehouden met uitschakeling/sanering onder warme en koude winkels. Willen deze winkels in de toekomst toch gehandhaafd kunnen worden, dan zal veel effort gestoken moeten worden in versterking van bestaande diensten en aanbod van nieuwe diensten aan de klant om daadwerkelijk een onovertroffen meerwaarde te kunnen blijven bieden.

### 8.2.3 *Strategieën*

#### *Wat kan de ondernemer doen?*

- De beste totaaloplossing voor de klant vraagt een meer klantgerichte houding van de ondernemer. De ondernemer in de textielreinigingsbranche is veelal nog weinig consumentgericht. Het product moet duidelijk en eenvoudig uitgedragen worden. Eenvoud en goed vakmanschap leveren kansen. De drivers daarbij zijn dan de merknaam van zowel een vertrouwd wasmiddel als van de reinigingsapparatuur.
- Door meer te communiceren over de apparatuur en het merk wasmiddel speelt de ondernemers in op de informatiebehoefte van de consument over waar en hoe gereinigd wordt. Daarnaast geldt: laat aan de klant van de klant ook zien wat er gebeurt<sup>1</sup>.
- De ondernemer moet nieuwe technologieën en innovaties oppakken die de komende jaren uitkomen. Technologieën die de levensduur van de kleding en linnen verlengen zijn in ontwikkeling. Ondernemers moeten deze technologieën communiceren en gebruiken. De ontwikkeling van nieuwe markten en reinigingssystemen is risicovol en kostbaar; toch zal risicomijdend ondernemersgedrag in de textielreinigingsbranche doorbroken moeten worden.
- Het streven naar besparingen door te investeren in complete en vernieuwde systemen lijkt verwezenlijkt te kunnen worden. De nadruk ligt daarbij op efficiencyvoordelen die te behalen zijn door de gebruikte hoeveelheid water te verlagen, het energieverbruik te drukken door op lagere temperatuur te wassen, de optimale combinatie van hoeveelheden chemicaliën en wasmiddel te bereiken, in combinatie met een grotere hygiëne.
- De investeringen zijn soms samen met fabrikanten te doen, waarbij winstsituaties ontstaan. Aandachtspunten zijn daarbij kostenreductie en de juiste marketing richting de klant. De kleinere stomerij bijvoorbeeld dient, wat de bedrijfsfilosofie betreft, 'los van de kosten' te komen. Zodoende kan de kleinere stomerij in een opwaartse spiraal terecht komen. Van belang is dat de houding verandert. Het servicedenken richting klant moet weer terugkomen. Kortom de focus richten op een zeer grote vakkundigheid - ook de kleine vlekken eruit -, lage kosten, dienstverlening en de juiste voorwaarden voor de klant.
- Met een goed informatiesysteem kan men extra openingsuren creëren in de vroege ochtend, tussen de middag en 's avonds. In andere branches en in het buitenland is men daar al verder mee.
- Ook zijn er uitbreidingsmogelijkheden van de service door bij grote werkgevers het wasgoed van het personeel bij kantoor op te halen, kwaliteitscontroles door te voeren, reparaties te verrichten etc. De textielreiniger kan bij grote opdrachtgevers kwantumkorting bieden en deze service kan door de werkgever worden ingezet als 'employee benefit'.
- Ondernemers moeten zich positioneren. Wil men niet wegwijnen, dan zal gekozen moeten worden voor een ander publiek of product; er zullen niches

<sup>1</sup> Zoals op het hotelbed een kaartje met bijvoorbeeld 'hygienically cleaned by Ariel'.

moeten worden gevonden, zoals bijvoorbeeld gordijnen of maatpakken. Er wordt al veel markt verloren aan broeken die gemaakt zijn van materialen die men zelf kan wassen.

- Ook de juridische productaansprakelijkheid kan de ondernemer zelf opvangen door een goede eigen verzekering, waardoor fouten in het productieproces geen schadepost meer opleveren voor de klant.

#### *Wat kan een brancheorganisatie doen?*

- De technologische 'roadmap' ondersteunen, met daarin de belangen van consument, producenten alsook milieu en veiligheid. De technische knowhow en innovaties vertalen naar grote textielreinigers maar vooral naar innovatieve starters.
- Bundeling van onderzoek in Nederland ondersteunen. De rekenen van research and development in kaart brengen.
- Allianties met grote werkgevers als klanten benadrukken.
- Synergie bevorderen tussen leveranciers van wasmiddelen en fabrikanten van wasapparatuur.
- Duidelijk de segmentaties in de markt aangeven: klein, middelgroot en groot; de mogelijkheden van product- en klantenniches. De brancheorganisatie kan niches benoemen die gekoppeld zijn aan innovatieve productieconcepten die de komende jaren ontstaan. Voorbeelden daarvan zijn:
  - Kleding met hoogwaardige technologiecomponent en sensoren in kleding. (Een elektronisch instrumentarium is daarbij nodig).
  - Veranderingen in het materiaal van de kleding zelf met bijvoorbeeld driedimensionale breisels.
  - De conveniencemarkt wordt groter; er is toenemende behoefte aan gemak en 'vertroeteling' bij de klant. De (textielreinigings)shop ligt in het centrum van komen en gaan (waar veel 'traffic' is), is milieubewust en met de auto bereikbaar. Reiniging krijgt dan een ander businessmodel zoals de koffiecorners.
  - De medische markt benutten (verband, textielbedrijven, onderhoud, vervangen van versleten materiaal).
  - De militaire wereld: kleding, informatiebronnen en werkplek vertaald in actie.
- Aandacht blijvend richten op de milieuaspecten van textielreiniging. Milieuaspecten zijn op zich belangrijk en bovendien vaak om te zetten in economische voordelen.
- Het permanent volgen van de kwaliteit van bedrijven, en met minder risico's voor ondernemers.
- Voorlichting, ondersteuning en lobby en vestigingsbeleid, indien er wordt gekozen voor andere reinigingsmiddelen en meer mobiele vestigingen

## 9 Een totaalbeeld van het ambacht

### *De belangrijkste trends*

In het onderzoek naar markttrends in het ambacht zijn 28 ontwikkelingen onderscheiden. Een deel daarvan heeft betrekking op de diensten zelf, een ander deel betreft vooral omgevingsvariabelen. De dienstentrends werken in op de aard van de diensten zelf en op de daarvoor benodigde structurering van bedrijfsprocessen. De omgevingstrends hebben te maken met concurrentie en met de daarbij behorende vertaling in bedrijfsprocessen.

De belangrijkste dienstentrends zijn:

- Groeiende aandacht voor de vaktechnologie;
- Dienstendifferentiatie;
- Meer maatwerk;
- Upgrading van bestaande dienstenvarianten;
- Het bieden van complete oplossingen in plaats van het concentreren op afzonderlijke diensten.

De daarvoor benodigde bedrijfsprocessen worden aangepast, door middel van:

- Flexibele productie;
- Het (ten dele) uitbesteden van productieactiviteiten;
- Integratie van ICT in de procesaansturing;
- Samenwerking met externe partners.

Aan de kant van de omgevingstrends vallen de volgende zaken op wat betreft concurrentie. Zowel upgrading als downgrading komen voor. Beide illustreren de tendens van het zoeken naar een commerciële positionering 'weg uit het midden'.

- Marketing met behulp van multichannel-aanpak en uitdrukkelijke inzet van e-commerce;
- Parallellisatie en/of dienstenintegratie;
- Maatwerk voor de klant;
- Zoeken naar extra toegevoegde waarde;
- 'Laagste prijs' strategie.

Aan de proceskant van de dienstenproductie (de 'backoffice') zoekt de ambachtelijke onderneming naar meer greep op de waardeketen, die tussen producent en finale afnemer wordt gevormd. De belangrijkste bedrijfsprocessen daarbij zijn:

- Schaalvergroting, fysiek dan wel virtueel door middel van ICT-toepassingen;
- Eén-op-één marketing;
- Ketenintegratie;
- Informatisering en automatisering van de logistiek in de bedrijfskolom.

### *De dynamiek in het ambacht*

De gevolgen van de markttrends voor de dynamiek van het ambacht zijn uiteenlopend. 'Het' ambacht bestaat niet; qua traditie, vakmanschap, commerciële positionering, marktgevoeligheid en vernieuwingsdrift omvat het ambacht een sterk gedifferentieerd scala van beroepen en soorten ondernemingen.

De vier voorbeeldbranches typeren ieder een karakteristieke dynamiek (of het ontbreken daarvan) en de mogelijke strategieën om de omstandigheden de baas te worden of te blijven. Iedere willekeurige branche kan zich spiegelen aan de vier voorbeeldsituaties.

De dynamiek van ambachtelijke branches is afgemeten aan vier elementen, te weten:

- 1 Innovatie van de geboden dienst en/of van het productieproces;
- 2 De mate waarin de diensten op de markt kunnen worden gezet;
- 3 De mate van standaardisering versus individualisering van de productie van de geboden diensten;
- 4 De intensiteit van de contacten tussen de ambachtelijke onderneming en de dienstenafnemer tijdens het proces van dienstenproductie.

Deze vier criteria blijken in de praktijk herkenbaar te zijn voor de ondernemer om de positie van een bedrijf of branche af te lezen.

#### *Meerwaarde voor de klant*

Het zoeken naar meerwaarde voor de klant, die als zodanig herkend en betaald wordt door de klant, is een belangrijke opgave voor de ambachtelijke onderneming.

Het klassieke probleem van de ambachtelijke dienstverlening is, dat de ondernemer overwegend de uitvoering van het productieproces centraal stelt, terwijl de klant dat deel van het proces juist niet kan (of wil) waarnemen. De klant ervaart vooral het begin van het dienstenproductieproces (oogmeting, uitzoeken van kleur van het doek, de diagnose inzake de soort vlekken) en het einde ervan (aflevering en nazorg). Deze beide fasen van de dienstenproductie zijn voor de klant zichtbaar en zodoende te beoordelen. De kwaliteit van de productie zelf is daarbij weliswaar belangrijk, maar wordt niet direct gevolgd; het gebruik van de dienst is de uiteindelijke tevredenheidstest.

#### *Kernstrategieën*

De belangrijkste strategieën die ambachtelijke branches toepassen zijn afhankelijk van de dynamiek wat betreft diensten zelf en de marktomgeving. De best toepasbare strategieën blijken te zijn:

- Samenwerking, horizontaal dan wel verticaal;
- Schaalvergroting;
- Specialisatie naar producten en/of markten;
- Intensivering van het dienstenscala.

Een strategie is niet exclusief in één branche toepasbaar; evenmin is er voor iedere branche slechts één aanpak. De praktijk is duidelijk 'leniger' dan een één-op-één classificatie.

#### *Conclusies*

Over de branches heen kijken, zien wij de volgende min of meer algemeen geldende onderzoeksuitkomsten.

- 1 Marktdynamiek en dienstendynamiek verschillen sterk, al naar gelang de ambachtsbranche in kwestie.
- 2 De dienstendynamiek komt tot uiting in het innovatief vermogen van de branche.
- 3 De marktdynamiek komt tot uitdrukking in het adaptief vermogen van de concurrenten.
- 4 De effecten van markttrends verschillen sterk al naar gelang de dienstensector.
- 5 De marktdynamiek vraagt om proactieve en reactieve daden van bedrijven.
- 6 De omvang en soms onvoorspelbaarheid van de dynamiek van de te vermarkten diensten is niet altijd een onverdeeld genoegen voor de ondernemer. Anderzijds: geen succes zonder kritische benadering van de eigen branche en afzetmarkten!



# Bijlage I Geraadpleegde bronnen

## A. Websites

- 1 HBA.nl
- 2 Vaktoppers.nl: bevordering onderwijs in HBA-branches.
- 3 Bedr-horeca.nl en kon-horeca.nl
- 4 Syntens.nl
- 5 Knsnet.nl (= Slagersorganisatie)
- 6 Romazo.nl en metaalunie.nl
- 7 Nuvo.nl en beterzien.nl

## B. Literatuur

- 1 Jaarboek Ambacht 2002
- 2 Eindrapport HAM project slagers (HBA)
- 3 Slagerijen 2000; (EIM, HBD)
- 4 Code van de textielreiniger (HBA)
- 5 BIA Textielreinigers (HBA)
- 6 Branchestructuuronderzoek textielreinigingsbedrijf (EIM, 1999)
- 7 Opleiding en scholing in optiekbranche (HBA)
- 8 BIA Optiekbranche (HBA)
- 9 De optiekbranche, brancheverkenning 1996 (HBA)
- 10 Opticiens, 2000 (EIM/HBD)
- 11 De zonwerings- en rolluikenbranche: branchestructuuriëntatie 1997
- 12 BIA Romazobedrijf; (HBA)
- 13 ICT-gebruik in detailhandel en ambachten (HBA)
- 14 Brancheprofielen ICT-gebruik in detailhandel en ambachten (HBA)
- 15 Nederland gaat digitaal, ICT inhaalslag voor HBA branches; Syntens
- 16 Toekomstwijzer trends voor het MKB; Syntens, 2001
- 17 Made in Holland: trends in Ned. Industrie 2002-2007 (Deloitte & Touche)
- 18 Ondernemen in het Ambacht 2003 (EIM)
- 19 Ondernemen in de Groothandel 2003 (EIM)
- 20 Ondernemen in de Detailhandel 2003 (EIM)
- 21 Een nieuw ambachtelijk elan; Tjerk Huppes, 1985
- 22 Van ambacht huidige stijl naar ambacht nieuwe stijl; Yde v.d. Burgh (EIM) en Gerard Roorda (HBA)
- 23 Das Handwerk im Zeichen der Globalisierung; DHI ( Deutsches Handwerksinstitut), 2000
- 24 Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk; DHI (Deutsches Handwerksinstitut), 2001
- 25 Kooperation im Handwerk als Antwort auf neue Anbieter auf handwerksrelevanten Märkten; DHI (Deutsches Handwerksinstitut), 2001
- 26 Zukunft des Handwerks, innovative Konzepte für eine traditionelle Branche; Thomas Huber, Zukunftsinstitut GMBH, 2003
- 27 Detailhandel Magazine; HBD, diverse jaargangen



## Bijlage II Basisgegevens over de voorbeeldbranches

Vraagontwikkeling

	optiekbedrijf	slagersbedrijf	zonweringsbedrijf	textielreiniging
<i>vraagontwikkeling</i>	structurele stijging door vergrijzing  aantal bril dragers stijgt jaarlijks met ca. 100.000 personen	kleine volumegroei	groei	krimpemde markt
<i>groeimarkt</i>	snelvervangingsystemen bij contactlenzen  multifocale glazen voor ouderen	buitenhuishoudelijke markt (catering)  kant-en-klaar producten	mini-rolluiken voor woningen	uniformkleding
<i>vraagtrend 1</i>	kwalitatief hoogwaardige brilmonturen uit midden en hogere prijsklassen, en merkbewuster kopen door consument	gemak: panklare producten, inclusief luxe producten	toenemende vraag naar luxer producten (zoals met automatische bediening)  rolluiken met meer 'open' structuur	modebeeld: steeds meer dragen van vrijetijdskleding (negatief)
<i>vraagtrend 2</i>	collectieve contracten van ziektekostenverzekeraars, waarbij de consument vaak genoodzaakt wordt aan de onderkant van de markt te kopen	efficiency (one stop shopping)  voorbewerkt en voorverpakt vlees	meer eisen aan duurzaamheid en hoogwaardige kwaliteit	groter aanbod van zelfwasbare kleding door grote textielconcerns (negatief)
<i>vraagtrend 3</i>	funlenzen en funbrillen zijn populair bij de jeugd	gezond	beter geïnformeerde consumenten	tweeverdieners die door tijdgebrek het reinigen van textiel uitbesteden

				meer bedrijven gaan er in het kader van kwaliteitszorg en imagoverbetering toe over om bedrijfskleding voor het personeel aan te (laten) schaffen
<i>Belangrijkste marktsegment opdrachtgevers</i>	particulieren	particulieren	particulieren	particulieren
<i>Ontwikkeling marktaandeel branche</i>	daling	daling	buitenzonwering en rolluiken: gelijkblijvend  'binnenproducten': daling	gelijkblijvend
<i>Concurrentie van branchevreemde kanalen</i>	toename	onveranderd veel	toename	toename

Aanbieders

	<b>optiekbedrijf</b>	<b>slagersbedrijf</b>	<b>zonweringsbedrijf</b>	<b>textielreiniging</b>
<i>Aantal economisch actieve ondernemingen (2003)</i>	1.135	3.100	550 (gericht op particulieren)	440
<i>Aantal verkooppunten (2003)</i>	ca. 2.000	ca. 3.500	ca. 650	ca. 900
<i>Ontwikkeling aantal aanbieders</i>	groei	daling	groei	daling
<i>Schaalvergroting/verkleining (werkzame personen)</i>	vergroting	vergroting	gelijk	vergroting
<i>Toename samenwerking</i>	ja	commercieel: nee productietechnisch: ja	ja	ja

Omzetontwikkeling

	<b>optiekbedrijf</b>	<b>slagersbedrijf</b>	<b>zonweringsbedrijf</b>	<b>textielreiniging</b>
<i>Brancheomzet 2000 mln €</i>	700	1.350	370	155
<i>Brancheomzet 2003 mln € (schatting)</i>	ca. 800	ca. 1.400	ca. 430	ca. 165
<i>Omzetontwikkeling branche</i>	groei	stagnerend	groei	stagnatie
<i>Financiële positie bedrijven</i>	goed	matig	matig	matig
<i>Brancheervaging vanuit branche Brancheervaging naar bran- che toe</i>	nee nauwelijks	ja ja	nee ja	nauwelijks nee

Werkgelegenheidsontwikkeling

	<b>optiekbedrijf</b>	<b>slagersbedrijf</b>	<b>zonweringsbedrijf</b>	<b>textielreiniging</b>
<i>aantal werkzame personen</i>	7.860	19.950	5.150	4.800
<i>werkgelegenheidsontwikkeling</i>	groei	daling	groei	stabiel
<i>problemen personeelsvoorziening</i>	ja	Ja	ja	ja
<i>flexibilisering van personeel</i>	nee	Nee	ja	nee
<i>CAO ja/nee</i>	ja	Ja	ja	ja
<i>naam CAO</i>	CAO Optiekbedrijven	CAO Slagersbedrijf	CAO Rolluiken-, markiezen- en zonweringsbedrijven	CAO Linnenverhuur-, wasserijbedrijven en textielreinigingsbedrijven

Erkenningsregelingen

	<b>optiekbedrijf</b>	<b>slagersbedrijf</b>	<b>zonweringsbedrijf</b>	<b>textielreiniging</b>
<i>Erkenningsregeling (ja/nee)</i>	nee	vergunning nodig bij vleesveredeling (toelevering aan derden)	nee	nee
<i>indien nee .. waarom niet'</i>	'Ooggarant' is verenigingskenmerk van NU-VO		in ontwikkeling	in ontwikkeling
<i>aantal erkende bedrijven</i>				
<i>Certificering (ja/nee)</i>	Ooggarant: ja	nee	nee	nee
<i>indien nee .. waarom niet</i>			in ontwikkeling	
<i>Code (ja/nee)</i>	nee	ja	nee	nee
<i>indien nee .... waarom niet</i>			in ontwikkeling	in ontwikkeling



Overige aspecten

	optiekbedrijf	slagersbedrijf	zonweringsbedrijf	textielreiniging
<b>Beoordeling huidige locatie bedrijven</b>	goed	deels matig	goed	goed
<b>Nieuwe technieken/technologieën</b>	refractiechirurgie	koeltechniek  bereidingstechniek met oven  computergestuurde 'combi-steamers'	kleine verbeteringen en 'doorontwikkelingen' (elektrisch bestuurbaarheid)  zonwerende glassoort	start proef met koolwaterstof reinigen (milde waterstof): loopt goed;  stikstofreinen: nog in ontwikkeling en vraagt hoge ontwikkelingskosten;  rynex: biologische reinigingsvloeistof: moet nog verder ontwikkeld worden
<b>Verschuiving productie naar buitenland en omgekeerd</b>	niet relevant	niet relevant	nee	niet relevant
<b>Belangrijkste knelpunten ondernemingen</b>	grote druk op middensegment; onderneming zal duidelijk eigen eenduidige koers moeten uitzetten  het commerciële inzicht bij de ondernemer	stortvloed aan regelgeving;  beperkte instroom van geschoold personeel  administratieve lasten	personeelsvoorziening; hoe komen wij aan gekwalificeerde krachten?  sterke seizoenspiek  toenemende concurrentie op de markt voor binnenzonwering	toenemende arbeidskosten vormen grote druk op rendement van het bedrijf  problemen bij het vinden van personeel  bedrijfsopvolging wordt moeilijker
<b>Andere belangrijke ontwikkelingen</b>	het scheppen van transparantie in de verdeling van de activitei-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

	<p>ten van de beroeps- groepen die zich met oogzorg bezighouden (NETWERK Oogzorg)</p> <p>bescherming van het beroep van optometrist; kanalisatieregeling zal er niet komen</p> <p>Protocollering komt er waarschijnlijk</p>			
--	---	--	--	--

Toekomstverwachtingen

	Optiekbedrijf	slagersbedrijf	zonweringsbedrijf	textielreiniging
<i>Vraagontwikkeling</i>	Groei	beperkte groei, maar afname voor slagersbranche	groei	groei
<i>Sterkste groeiers / groeimarkten</i>	ouderen met multifocale glazen	buitenhuishoudelijke markt  kant-en-klaar gerechten	met name de particuliere markt zal groeien, doordat er veel geld aan woningverbetering wordt besteed: luifels, markiezen en luifel- c.q. schoep-systemen	toenemend aantal tweeverdieners en ouderen (meer te besteden en meer behoefte aan voorzieningen)  zakelijke markt: meer gebruik van bedrijfskleding
<i>Omzetontwikkeling</i>	Volumegroei	per bedrijf: groei gehele branche: stagnatie	groei	geringe groei
<i>Rendementsontwikkeling</i>	Groei	groei	gelijk	afname
<i>Toe-, afname aantal aanbieders</i>	Gelijk	afname	toename	afname
<i>Concurrentiepositie branche</i>	Gelijk	verslechterd	gelijk	verbeterd
<i>Belangrijkste kansen</i>	vergrijzing: er bestaat steeds meer behoefte aan gezichtshulpmiddelen die meer complexe oogproblemen kunnen helpen oplossen	inspelen op gemakstrend via bijscholing (catering, salades, logistiek)  goede vestigingsplaats (in de buurt van een supermarkt)  profileren ten opzichte	Groeiende modegevoeligheid en vraag naar 'automaten' en andere luxe producten bij consumenten, onder andere door groeiend aantal ouderen en het feit dat de woonconsument steeds meer geld aan zijn woning wil besteden	groei tweeverdieners en aantal kapitaalkrachtige ouderen: de branche zal zich meer moeten profileren als gemakswinkel  loyaliteit vergroten door gerichte acties zoals bijvoorbeeld uitbreiding van de service en

		<p>van de supermarkt (vak- kundig advies, en een ruim en goed op de klant afgestemd assortiment van hoge kwaliteit</p>	<p>in de zakelijke markt worden de afzetperspectieven positief beïnvloed door eisen van de kant van verzekeraars met betrekking tot beveiliging door onder andere rolluiken</p>	<p>ruimere openingstijden</p> <p>er wordt meer gebruik gemaakt van bedrijfskleding</p> <p>leasecontracten, haalen brengservice</p> <p>er is meer aandacht voor betere en duurdere kleding: advies over onderhoud en samenwerking met textieldetailhandel</p> <p>schaalvergroting lijkt vooral voor de kleinere bedrijven onontkoombaar, niet alleen vanwege de onder druk staande rendementen, maar ook vanwege de haalbaarheid van investeringen in nieuwe technieken</p>
<p><b>Belangrijkste bedreigingen</b></p>	<p>onduidelijkheden laten voortduren inzake de relatie tussen typen, generaties en merken glazen en de gevraagde prijzen</p> <p>schaalvergroting en de toename van het aantal aanbie-</p>	<p>opboksen tegen supermarkt (met name one-stop-shopping fenomeen en de vraag naar voorverpakt vlees)</p> <p>zware regelgeving; affaires (dioxine, BSE)</p>	<p>Concentratie aan industriële kant zal het aantal merken beperken, en daardoor ook het aantal dealers-distributeurs van zonwering</p> <p>verder prijsconcurrentie</p>	<p>aanbod van stoffen die goed zelfwasbaar zijn</p> <p>zeepleveranciers die in reclame melden dat alles schoon te krijgen is</p> <p>mode vrijetijdskleding</p>

	<p>ders buiten de branche vormen een bedreiging voor de kleine zelfstandige optiekbedrijven</p>	<p>noodzaak om ook de jongere consument als klant te krijgen</p>	<p>door bouwmarkten</p>	<p>strengere milieueisen: binnenkort verbod op PER-gebruik</p> <p>negatief imago</p> <p>onvoldoende instroom van personeel</p>
<p><i>Naam brancheorganisatie</i></p>	<p>Nederlandse Unie van Optiekbedrijven, NUVO</p> <p>Unie van Filiaal- en Franchise Optiekbedrijven Nederland, UFON omvat Hans Anders, Het Huis en Pearle BV</p> <p>Nederlandse Federatie van Oogzorg beroepen, NFO, verbindt de drie beroepsverenigingen van opticiens, contactlensspecialisten en optometristen</p>	<p>Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie, KNS</p>	<p>Federatie van Rolluiken-, Markiezen- en Zonweringbedrijven RoMaZo</p> <p>PL-Vereniging Zonwering- en Rolluikenbranche (productleveranciers)</p>	<p>Nederlandse Vereniging van Textielreinigers, NETEX</p>
<p><i>Belangrijkste beleidszaken brancheorganisatie</i></p>	<p>ondersteuning bieden aan ondernemers op terrein van sociale zekerheid (WVP, SUWI, Arbo, reïntegratie middels opgerichte NUVO Reïntegratiedienst), inzicht krijgen in eigen onderneming (kostprijscalculatiemodel, klanttevredenheidssysteem, benchmarking, Optiekmonitor), Ooggarant kwaliteitskenmerk voor bedrijven die</p>	<p>inspelen op gemakstrend; hygiënische bedrijfsvoering; regelgeving in toom houden; werving personeel, bijscholing ondernemers; individueel bedrijfseconomisch advies, kwaliteit, IKB rundvlees; promotie vlees</p>	<p>personeelsvoorziening; samenwerking met andere organisaties in zonwering, met name met de organisatie van projectleveranciers; kwaliteit; verhoging onderscheidende vermogen</p>	<p>imagoverbetering, bekendheid vergroten wat een stomerij doet en dat door het laten stomen de levensduur van kleding vergroot wordt</p> <p>in het verlengde van de Code het opzetten van bedrijfscertificatie</p> <p>uitbreiding van de op-</p>

	<p>zich willen profileren met aanwezige gediplomeerden en inrichtingseisen op de specifieke vakgebieden, Algemene Leveringsvoorwaarden, inrichting / herstructurering / actualisering onderwijs, collectieve contracten waarmee direct financieel voordeel behaald kan worden en het realiseren van een nieuwe CAO met aanverwante (arbeidsvoorwaardelijk) zaken.</p> <p><b>Belangrijkste beleidszaak NFO c.q. onderliggende beroepsverenigingen: kwaliteit van de beroepsbeoefenaar op peil houden/verbeteren door (verplichte) bij- en nascholing en de profilering van deze beroepsbeoefenaren.</b></p>			<p><b>leidingen binnen de branche, hanteerbaar houden van de AMvB</b></p>
--	--	--	--	---