



Toe- en uittredingsbarrières

DRS. H. G. SCHOTMAN*

Inleiding

Veel ondernemers komen bij het bepalen van hun strategie voor de keuze te staan om andere produkt-marktcombinaties op te nemen in hun pakket, dan wel bestaande combinaties af te stoten. Tal van barrières blijken in de praktijk deze aanbod- en afbouwmobiliteit te belemmeren.

In deze beschouwing zullen we ingaan op een aantal factoren die de toetreding tot een andere produkt-marktcombinatie bemoeilijken, en op een aantal factoren die het afbouwen van bestaande produkt-marktcombinaties tot een niet gemakkelijke operatie maken. Recent is die uittreding aanmerkelijk bemoeilijkt door artikel 1639bb van het Burgerlijk Wetboek.

Het begrip barrière

Het begrip toetredingsbarrière („entry barrier”) werd geïntroduceerd door Bain (1947 1) en is sedertdien verder uitgewerkt. Bain formuleerde zijn „limit pricing theory” om een antwoord te kunnen geven op de vraag waarom ondernemers die opereren op oligopolistische markten hun prijzen vaststellen op een niveau dat lager is dan het prijsniveau dat overeenkomt met het streven naar maximale winst op korte termijn. Dit empirische feit verklaarde Bain door erop te wijzen dat ondernemers ernaar streven hun posities op de markt zeker te stellen door potentiële toetreders te weerhouden zulks metterdaad te doen 2).

De barrières die ondernemers in een bepaalde branche kunnen oprichten bestaan uit:

- het vaststellen van een zodanig lage prijs dat het voor potentiële toetreders niet aantrekkelijk is zich op het betreffende terrein te begeven;
- het zorgen voor zodanige producten/of marktdifferentiatie dat potentiële toetreders moeilijk een gat in de desbetreffende markt kunnen vinden;
- het zorgen voor zodanige kostenvoordelen (door vergaande produktiespecialisatie of produktie op grote schaal), dat potentiële toetreders daar onmogelijk aan kunnen tippen.

Het effect van barrières

Barrières kunnen zowel gunstig als ongunstig zijn voor een bepaalde onderne-

ming of groep van ondernemingen. Omdat de omgeving van een onderneming hoofdzakelijk wordt bepaald door de afzetmarkt en de collega's/concurrenten, zullen we in het vervolg van dit betoog spreken over branches en daarbij de talrijke moeilijkheden om groepen produkten, groepen markten en groepen aanbieders af te bakenen buiten beschouwing laten.

Toe- en uittredingsbarrières kunnen de beleidsruimte van ondernemers vergroten of verkleinen al naar gelang de positie die zij innemen. Wij onderscheiden daarbij drie situaties en wel:

- de ondernemer zit in een bepaalde branche en wil er blijven;
- de ondernemer zit in een bepaalde branche en wil eruit;
- de ondernemer behoort tot een andere branche en wil tot een bepaalde branche toetreden.

Schematisch kunnen we het effect van barrières van een bepaalde branche op de beleidsruimte van ondernemers als volgt weergeven.

Schema. Het effect van barrières op de beleidsruimte van ondernemers

	Gunstig	Ongunstig
Ondernemer zit in de branche en wil er blijven	toetredingsbarrières (bescherming terrein hogere marges op den duur mogelijk)	uittredingsbarrières (bij overcapaciteit (risico prijsbederf))
Ondernemer zit in de branche en wil eruit	—	uittredingsbarrières (beperken speelruimte door hogere offers)
Ondernemer zit niet in de branche en wil er in	—	toetredingsbarrières (beperken aantal haalbare alternatieven) uittredingsbarrières (vergroten het risico bij toetreding)

Een ondernemer die — gezien de ontwikkelingen in zijn branche — overweegt zijn geluk elders te beproeven, wordt geconfronteerd met de uittredingsbarrières van zijn eigen branche en de toetredingsbarrières van de gewenste branche. Daardoor wordt wisseling van branche wel erg moeilijk, tenzij de ondernemer er in slaagt de barrières te omzeilen. Op de strategische mogelijkheden in relatie tot de genoemde barrières gaan we aan het slot van deze beschouwing nader in.

Het ontstaan en de aard van barrières

Toetredingsbarrières die al dan niet bewust door ondernemers in een bepaalde branche in het leven worden geroepen, zijn gebaseerd op kostenvoordelen door het produceren op grote schaal, door het produceren met specifieke duurzame activa of op technologische kennis. Als ondernemers een tamelijk homogene groep produkten voor een markt hebben ontwikkeld, dan kunnen zij hun positie versterken door hun kostenvoordelen uit te buiten. Het belang van de ondernemers in de desbetreffende branche kan daarmee zijn gediend en het hangt van het aantal aanbieders en de machtsverhoudingen (prijsleider bij voorbeeld) af of de branche tot gemeenschappelijke afspraken komt. Kostenvoordelen kunnen worden omgezet in lage prijzen, of het dreigen daarmee, zodat potentiële toetreders worden afgeschrikt.

De kostenvoordelen kunnen ook worden gebruikt voor produkt- en/of marktontwikkeling, waardoor het voor potentiële toetreders moeilijk wordt om nog een gat in de markt te vinden. Kostenvoordelen kunnen ook worden aangewend om de produktietechnologie nog verder te ontwikkelen, zodat die nog moeilijker door potentiële toetreders kan worden gecopieerd. Kostenvoordelen t.o.v. nieuwe toetreders kunnen echter alleen in geld worden omgezet als de markt dat accepteert. Dat zal het geval zijn in de groeifase van de produktcyclus.

Krimpt de markt in, dan slaan de kostenvoordelen gebaseerd op schaalgrootten, specifieke duurzame activa, produktietechnologieën en specifieke markten, om in nadelen en vormen dan uittredingsbarrières. Daarnaast kunnen we nog een aantal uittredingsbarrières onderscheiden en wel:

- strategische barrières zoals de afhankelijkheid van de andere produktie die de onderneming voortbrengt (of van de groep waartoe de onderneming behoort), de mogelijkheid dat de toegang tot de financiële markt kan verslechteren doordat het vertrouwen in de onderneming terugloopt en de verticale relatie die het bedrijf heeft met andere bedrijven behorend tot dezelfde onderneming;
- het ontbreken van betrouwbare informatie zodat het feit dat een produkt-marktcombinatie of een bedrijf dat onderdeel is van een grotere onderneming verliesgevend is, versluierd blijft;

* De auteur is verbonden aan de afdeling bedrijfskunde van de Technische Hogeschool Eindhoven. Hij dankt prof. ir. C. Botter, prof. dr. H. Feitsma, ir. A. Nagel en R. Vonk voor hun kritische opmerkingen bij een eerdere versie van deze beschouwing.

1) J. Bain, Oligopoly and entry-prevention. *American Economic Review*, 1947. Zie Koutsyiannis, *Modern microeconomics*, tweede druk, MacMillan, Londen, 1979, blz. 284.

2) J. Bain, *Barriers to new competition*, Harvard University Press, 1956, Zie Koutsyiannis, op. cit., blz. 287.

- emotionele barrières als gevolg van het gezichtsverlies dat managers denken te lijden indien ze de branche verlaten;
- maatregelen van overheid en vakbonden om afstoting van werkgelegenheid tegen te gaan.

De schaalgrootten leiden tot overcapaciteit. Specifieke activa kan men niet voor andere produkten gebruiken en dat geldt ook voor specifieke produktietechnologieën. Specifieke markten voor één produktgroep vallen doorgaans niet samen met markten voor een andere produktgroep. Bovendien heeft een gespecialiseerd bedrijf mensen in dienst die over gespecialiseerde kennis beschikken (leereffect). Deze kennis en ervaring is elders van weinig nut zodat het afvloeien, omscholen en vervangen van personeel een belangrijke uittredingsbarrière vormt.

De bemoeienis van de overheid met toe- en uittredingsbarrières

Stel dat een overheid haar nationale industrie wil beschermen of de consumenten niet aan de grillen van producenten wil overlaten of een strijd op leven en dood tussen ondernemingen wil voorkomen omdat de werknemers dan het gelag heten te betalen, dan kan zij proberen de toetredingsbarrières te verhogen of te verlagen. Dat kan door een breed scala van maatregelen, zoals het heffen van invoerrechten, het vaststellen van minimum of maximum prijzen, het verspreiden van technologische kennis en het afgeven van vestigingsvergunningen. Het verlagen van uittredingsbarrières is een mogelijkheid die slechts sporadisch wordt toegepast en het beleid in Nederland was er vooral op gericht de bedrijvigheid waar mogelijk in stand te houden 3).

Een keer ten goede, dat wil zeggen een op vernieuwing gericht beleid is alom waarneembaar, doch dat beleid is ons inziens vooral gericht op het verlagen van toetredingsbarrières. (Maatschappij voor Industriële Projecten, exportfinanciering, Project Industriële Innovatie enz.). Het verlagen van uittredingsbarrières door het verminderen van de kosten van ontslag en wellicht het geven van desinvesteringssubsidies, zoals in de agrarische sector en in het kleinbedrijf, zou wel eens effectiever kunnen zijn om de industrie te herstructureren. De kosten van ontslag kunnen ondernemers er bij voorbeeld van weerhouden personeel in dienst te nemen omdat daardoor de risico's van falen wordt vergroot 4). In dit licht bezien is de — onbedoelde — verhoging van de uittredingsbarrière die het gevolg is van artikel 1639bb van het Burgerlijk Wetboek, nadelig voor een op vernieuwing gericht industriebeleid.

Betekenis van barrières voor de strategische beleidsvorming

Hierboven hebben we al aangegeven dat we drie situaties kunnen onderscheiden waarbij toe- en uittredingsbarrières een rol spelen. Toetredingsbarrières zijn van belang indien het voor buitenstaanders interessant is om — gezien de hoge winstverwachtingen of ter completering van hun assortiment — ook de betreffende produkten te gaan voortbrengen. Dit zal actueel zijn in de groeifase van een produktcyclus. In de fase van rijpheid zijn toetredingsbarrières niet relevant omdat de bestaande ondernemingen al voldoende capaciteit hebben om in de behoefte van de markt te voorzien en er een druk op de prijzen ontstaat die tot enkele faillissementen kan leiden (van de laatste toetreders). In de afloophase van een produkt zijn de uittredingsbarrières een factor die de strategische mogelijkheden van een onderneming drastisch beperken 5).

Een onderneming die al in de branche zit, zal in de groeifase gebaat zijn met hoge toetredingsbarrières. Daardoor worden zijn marges — althans voorlopig — veilig gesteld en krijgt hij financiële middelen ter beschikking om een strategie gericht op kostenverlaging en/of produkt-marktontwikkeling te voeren. Het streven om toetredingsbarrières op te werpen maakt zich zelf daardoor waar, althans indien potentiële toetreders geen kans zien deze barrières te omzeilen. Een ondernemer die brood ziet in de ontwikkeling van een andere branche, wordt dikwijls geconfronteerd met toetredingsbarrières. Hij kan dan een bedrijf in die branche overnemen of er mee

gaan samenwerken; hij kan trachten het produkt en/of produktieproces te kopiëren; hij kan ook wachten tot de technologische kennis op de markt te koop is of, met andere woorden, totdat de barrières lager zijn geworden. Voor de ondernemer is het van cruciaal belang om op het juiste tijdstip een zich ontwikkelende branche binnen te stappen 6). Vroeg toetreden heeft als voordelen dat:

- firmanaam en reputatie bekender en gerespecteerder worden vanwege de pioniersgeest;
- het leereffect groot is;
- de klantenbinding hecht wordt;
- kostenvoordelen kunnen worden verkregen door gunstige contracten met leveranciers en afnemers.

De nadelen van vroegtijdig toetreden zijn:

- de aanvankelijke marktsegmentatie en concurrentie zal op andere aspecten — bij voorbeeld de wensen van de „early adopters” — zijn gebaseerd dan de latere. Dit betekent dat de onderneming de verkeerde kennis opbouwt die slechts met hoge kosten kan worden omgevormd;
- het opbouwen van een markt veel geld kost en die markt niet voor de onderneming kan worden gereserveerd;
- de technologie snel kan verouderen zodat latere toetreders een voorsprong kunnen hebben doordat zij met de nieuwste produkten en processen beginnen (wet van de remmende voorsprong).

Om toetredingsbarrières te overwinnen, moet een ondernemer financieringsmiddelen ter beschikking hebben. Doorgaans moeten die worden opgebracht door andere produkten die zijn onderneming voortbrengt. Dat kan nauwelijks anders dan door „cash cows” 7), of wel produkten die zich in de „volwassen” fase bevinden. Tabel 1. De tabel geeft het verband weer tussen de ontwikkeling van de produkt-marktcombinatie en de ter beschikking komende financieringsmiddelen.

Tabel 1. Het verband tussen de ontwikkeling van de produkt-marktcombinatie en de ter beschikking komende financieringsmiddelen

	Introductie	Groei	Volwassen	Afloop
Portfolio categorie ...	problem child	star	cash cow	dog
Kasopbrengst.....	+	++	+++	+
Kasinvestering.....	---	---	-	-
Saldo	--	-	++	0

3) Zie o.a. het rapport van de Commissie-Wagner, Den Haag, 1981.

4) J. Wemelsfelder, De economie van het aanbod, *ESB*, 8 december 1982, blz. 1312.

5) Zie Michael E. Porter, *Competitive strategy*; The Free Press, New York, 1980.

6) Idem, blz. 232.

7) Zie P. van Hoorn, Ontwikkelingslijnen in de strategische- en investeringsplanning, *TED*, september 1978, blz. 248.

Om met succes een (net) bestaande produkt-marktcombinatie te betreden, moet een ondernemer volgens Biggadike dat op grote schaal doen 8). Op basis van zijn onderzoek concludeert hij dat alleen op die manier de toetredingsbarrières doeltreffend kunnen worden overwonnen.

Uittredingsbarrières vormen een belangrijke vermindering van het aantal strategische mogelijkheden voor een onderneming in een aflopende industrie 9). Door al deze uittredingsbarrières kan een onderneming besluiten maar door te gaan met produceren ondanks de slechte resultaten. Voor een onderneming in een aflopende branche kunnen we een viertal strategieën onderscheiden:

1. probeer marktleider te worden door agressieve verkoop, overname van andere bedrijven, opkopen en sluiten concurrerende bedrijven, (of wel) verlaag uittredingsbarrières van andere ondernemingen;
2. zoek en verdedig een gunstig plekje in een bepaald marktsegment;
3. desinvesteer op een bewuste en geplande manier (geen vervangingsinvesteringen, beperken assortiment);
4. desinvesteer zo snel mogelijk, dat wil zeggen in het begin van de afloophase. Het is echter moeilijk dat begin vast te stellen.

Het zo laag mogelijk maken of houden van de uittredingsbarrières is bij deze vier strategieën derhalve aan te bevelen.

Samenvatting

In deze beschouwing hebben we aandacht besteed aan de aard en het ontstaan van barrières, de bemoeienis van de overheid met barrières, en de betekenis van toen uittredingsbarrières voor de strategische besluitvorming van ondernemers. Hieruit kwam naar voren dat de ontwikkelingsfase waarin de desbetreffende produkt-marktcombinatie zich bevindt, bepalend is voor de relevantie van respectievelijk toe- en uittredingsbarrières, alsmede voor de (financiële) mogelijkheid voor een onderneming om die barrières te overwinnen. Bovendien stelden we vast dat het industriebeleid van de overheid verschuift van het verhogen van uittredingsbarrières (steunverlening aan bedrijven of bedrijfstakken in de afbouwfase) naar het verlagen van toetredingsbarrières door stimulerende maatregelen.

We stelden de vraag of het wellicht effectiever zou zijn het beleid (tevens) te richten op het verlagen van uittredingsbarrières in welk licht artikel 1639bb van het Burgerlijk Wetboek als „ongelukkig” moet worden bestempeld. Ten slotte gaven we een overzicht van de strategische opties die een ondernemer heeft als hij tot een branche wil toetreden of een branche wil verlaten.

H. G. Schotman

8) Zie R. Biggadike, The risky business of diversification, *HBR*, mei-juni 1979, blz. 103-111.

9) Zie Michael E. Porter, op. cit., blz. 259 ev.