

Inhoud

<i>Voorwoord</i>	xv
Hoofdstuk 1 Concurrentiestrategie: de basisconcepten	1
DE STRUCTURELE ANALYSE VAN BEDRIJFSTAKKEN	4
<i>Bedrijfstakstructuur en behoeften van de koper</i>	8
<i>Bedrijfstakstructuur en het vraag/aanbod evenwicht</i>	10
GENERIEKE CONCURRENTIESTRATEGIEËN	11
<i>Kostenleiderschap</i>	12
<i>Differentiatie</i>	14
<i>Focus</i>	15
<i>Tussen wal en schip</i>	16
<i>Het nastreven van meer dan een generieke strategie</i>	17
<i>Houdbaarheid</i>	20
<i>Generieke strategieën en bedrijfstakontwikkeling</i>	22
<i>Generieke strategieën en organisatiestructuur</i>	23
<i>Generieke strategieën en het strategische planningsproces</i>	25
OVERZICHT VAN DIT BOEK	26
DEEL I PRINCIPES VAN CONCURRENTIEVOORDEEL	
Hoofdstuk 2 De waardeketen en concurrentievoordeel	33
DE WAARDEKETEN	36

<i>Het identificeren van waardeactiviteiten</i>	39
<i>Het definiëren van de waardeketen</i>	45
<i>Verbindingen binnen de waardeketen</i>	48
<i>Verticale verbindingen</i>	50
<i>De waardeketen van de koper</i>	52
CONCURRENTIEBEREIK EN DE WAARDEKETEN	53
<i>Segmentbereik</i>	55
<i>Verticaal bereik</i>	55
<i>Geografisch bereik</i>	56
<i>Bedrijfstakbereik</i>	56
<i>Coalities en bereik</i>	57
<i>Concurrentiebereik en bedrijfsdefinitie</i>	58
<i>De waardeketen en bedrijfstakstructuur</i>	58
DE WAARDEKETEN EN ORGANISATIESTRUCTUUR	59
Hoofdstuk 3 Kostenvoordeel	62
DE WAARDEKETEN EN KOSTENANALYSE	64
<i>Het definiëren van de waardeketen voor kostenanalyse</i>	64
<i>Het toewijzen van kosten en activa</i>	65
<i>Eerste aanzet tot kostenanalyse</i>	67
KOSTENGEDRAG	70
<i>Kostenaanjagers</i>	70
<i>De kosten van ingekochte inputs</i>	88
<i>Kostengedrag van segmenten</i>	93
<i>Kostendynamica</i>	95
KOSTENVOORDEEL	97
<i>Het bepalen van de relatieve kosten van concurrenten</i>	98
<i>Het behalen van kostenvoordeel</i>	99
<i>Houdbaarheid van kostenvoordeel</i>	112
<i>Implementatie en kostenvoordeel</i>	113
<i>Valkuilen in kostenleiderschapstrategieën</i>	115
STAPPEN IN STRATEGISCHE KOSTENANALYSE	118
Hoofdstuk 4 Differentiatie	119
BRONNEN VAN DIFFERENTIATIE	120
<i>Differentiatie en de waardeketen</i>	120
<i>Aanjagers van uniciteit</i>	124

<i>Inhoud</i>	ix
DE KOSTEN VAN DIFFERENTIATIE	127
KOPERSWAARDE EN DIFFERENTIATIE	130
<i>Koperswaarde</i>	131
<i>De waardeketen en koperswaarde</i>	132
<i>Het verlagen van de kosten van de koper</i>	135
<i>Het verhogen van de prestatie van de koper</i>	137
<i>De waardeperceptie van de koper</i>	138
<i>Koperswaarde en de werkelijke koper</i>	140
<i>Aankoopcriteria van de koper</i>	141
<i>Het identificeren van aankoopcriteria</i>	146
DIFFERENTIATIESTRATEGIE	150
<i>Routes naar differentiatie</i>	153
<i>De houdbaarbaarheid van differentiatie</i>	158
<i>Valkuilen bij differentiatie</i>	160
STAPPEN IN DIFFERENTIATIE	162
Hoofdstuk 5 Technologie en concurrentievoordeel	164
TECHNOLOGIE EN CONCURRENTIE	166
<i>Technologie en de waardeketen</i>	166
<i>Technologie en concurrentievoordeel</i>	169
<i>Technologie en bedrijfstakstructuur</i>	172
TECHNOLOGIESTRATEGIE	176
<i>De keuze van de te ontwikkelen technologieën</i>	177
<i>Leiderschap of navolging op het gebied van technologie</i>	181
<i>Het in licentie geven van technologie</i>	191
TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELING	194
<i>Continue versus discontinue technologische ontwikkeling</i>	197
<i>Het voorspellen van technologische ontwikkeling</i>	197
HET FORMULEREN VAN EEN TECHNOLOGISCHE STRATEGIE	198
Hoofdstuk 6 Concurrentieselectie	201
DE STRATEGISCHE VOORDELEN VAN CONCURRENTEN	202
<i>Het vergroten van concurrentievoordeel</i>	202
<i>Het verbeteren van de bestaande bedrijfstakstructuur</i>	207
<i>Het bijdragen tot marktontwikkeling</i>	209
<i>Het afschrikken van toetreding</i>	210
WAT IS EEN 'GOEDE' CONCURRENT?	212

<i>Tests van een goede concurrent</i>	212
<i>'Goede' marktleiders</i>	216
<i>Het diagnostiseren van goede concurrenten</i>	216
HET BEÏNVLOEDEN VAN HET CONCURRENTIEPATROON	218
<i>Het benadelen van goede concurrenten in de strijd tegen slechte</i>	220
<i>Het veranderen van slechte concurrenten in goede</i>	220
DE OPTIMALE MARKTCONFIGURATIE	221
<i>De optimale concurrentieconfiguratie</i>	221
<i>Het handhaven van de levensvatbaarheid van een concurrent</i>	224
<i>Het komen tot de ideale concurrentieconfiguratie</i>	224
<i>Het handhaven van de bedrijfstakstabiliteit</i>	225
VALKUILEN BIJ CONCURRENTIESELECTIE	226
DEEL II CONCURRENTIEBEREIK BINNEN EEN BEDRIJFSTAK	
Hoofdstuk 7 Bedrijfstaksegmentatie en concurrentievoordeel	231
BASIS VOOR BEDRIJFSTAKSEGMENTATIE	233
<i>Structurele basis voor segmentatie</i>	234
<i>Segmentatievariabelen</i>	237
<i>Het vinden van nieuwe segmenten</i>	247
DE BEDRIJFSTAKSEGMENTATIEMATRIX	248
<i>Relaties tussen segmentatievariabelen</i>	250
<i>Het combineren van segmentatiematrices</i>	251
BEDRIJFSTAKSEGMENTATIE EN CONCURRENTIESTRATEGIE	255
<i>De aantrekkelijkheid van een segment</i>	256
<i>Onderlinge relaties tussen segmenten</i>	258
<i>Onderlinge relaties tussen segmenten en divergente strategieën</i>	263
<i>De keuze voor focus</i>	264
<i>De haalbaarheid van nieuwe segmenten voor focus</i>	266
<i>De houdbaarheid van een focusstrategie</i>	267
<i>Valkuilen en mogelijkheden voor focussende bedrijven en breed georiënteerde concurrenten</i>	270
BEDRIJFSTAKSEGMENTATIE EN BEDRIJFSTAKDEFINITIE	272
Hoofdstuk 8 Substitutie	273
IDENTIFICATIE VAN SUBSTITUTEN	274

<i>Inhoud</i>	xi
DE ECONOMISCHE KANTEN VAN SUBSTITUTIE	278
<i>Relatieve waardelprijs</i>	279
<i>Overstapkosten</i>	286
<i>De natuurlijke geneigdheid van de koper om te substitueren</i>	288
<i>Segmentatie en substitutie</i>	289
VERANDERINGEN IN DE SUBSTITUTIEDREIGING	291
<i>Substitutie en algehele vraag van de bedrijfstak</i>	297
<i>Substitutie en bedrijfstakstructuur</i>	297
HET PAD VAN SUBSTITUTIE	298
<i>Segmentatie en het substitutiepad</i>	301
<i>Voorspellingsmodellen voor substitutie</i>	302
SUBSTITUTIE EN CONCURRENTIESTRATEGIE	307
<i>Het bevorderen van substitutie</i>	307
<i>Verdediging tegen substituten</i>	310
<i>De bedrijfstak versus de substitutiestrategie van het bedrijf</i>	312
<i>Valkuilen in de strategie tegen substituten</i>	313
DEEL III ONDERNEMINGSSTRATEGIE EN CONCURRENTIE- VOORDEEL	
Hoofdstuk 9 Onderlinge relaties tussen bedrijfseenheden	317
DE TOENEMENDE BETEKENIS VAN EEN HORIZONTALE STRATEGIE	320
ONDERLINGE RELATIES TUSSEN BEDRIJFSEENHEDEN	323
CONCRETE ONDERLINGE RELATIES	326
<i>Verdeling en concurrentievoordeel</i>	326
<i>De verdelingskosten</i>	331
<i>Evenaringsmoeilijkheden</i>	336
<i>Het identificeren van concrete onderlinge relaties</i>	337
ABSTRACTE ONDERLINGE RELATIES	350
ONDERLINGE CONCURRENTIERELATIES	354
<i>Multipositionele concurrenten in niet-verwante bedrijfstakken</i>	357
<i>Multipositionele concurrenten in verwante bedrijfstakken</i>	360
<i>Concurrenten met verschillende onderlinge-relatiepatronen</i>	362
<i>Het voorspellen van potentiële concurrenten</i>	364

Hoofdstuk 10 Horizontale strategie	365
DE BEHOEFTE AAN EEN EXPLICIETE HORIZONTALE STRATEGIE	367
<i>Het formuleren van een horizontale strategie</i>	369
ONDERLINGE RELATIES EN DIVERSIFICATIESTRATEGIE	377
<i>Diversificatie op basis van concrete onderlinge relaties</i>	377
<i>Diversificatie door middel van bruggehoofden</i>	379
<i>Diversificatie en collectieve bedrijfsmiddelen</i>	381
VALKUILEN BIJ EEN HORIZONTALE STRATEGIE	382
<i>Valkuilen bij het negeren van onderlinge relaties</i>	382
<i>Valkuilen bij het nastreven van onderlinge relaties</i>	383
Hoofdstuk 11 Het realiseren van onderlinge relaties	384
BELEMMERINGEN BIJ HET REALISEREN VAN ONDERLINGE RELATIES	386
<i>De oorzaken van belemmeringen</i>	387
<i>Onderlinge relaties en billijkheid</i>	393
<i>Verschillen in belemmeringen tussen bedrijven</i>	394
ORGANISATORISCHE MECHANISMEN VOOR HET REALISEREN VAN ONDERLINGE RELATIES	394
<i>Horizontale structuur</i>	396
<i>Horizontale systemen</i>	404
<i>Horizontale praktijken met betrekking tot menselijk kapitaal</i>	407
<i>Horizontale conflictoplossingsprocessen</i>	409
<i>De rol van de onderneming bij het vergemakkelijken van onderlinge relaties</i>	409
<i>Onderlinge relaties en de wijze van diversificatie</i>	410
HET MANAGEN VAN EEN HORIZONTALE ORGANISATIE	411
<i>Veelbelovende voorbeelden</i>	412
<i>Japanse bedrijven en onderlinge relaties</i>	415
<i>Een nieuwe organisatievorm</i>	416
Hoofdstuk 12 Complementaire producten en concurrentievoordeel	418
CONTROLE OVER COMPLEMENTAIRE PRODUCTEN	419
<i>Concurrentievoordelen uit controle over complementen</i>	420
<i>Problemen bij het controleren van complementen</i>	424
<i>Controle over complementen en bedrijfstakontwikkeling</i>	424
<i>Het identificeren van strategisch belangrijke complementen</i>	425
BUNDELING	427
<i>Concurrentievoordelen van bundeling</i>	428

<i>Inhoud</i>	xiii
<i>Risico's van bundeling</i>	431
<i>Gebundelde versus niet-gebundelde strategieën</i>	432
<i>Bundeling en bedrijfstakontwikkeling</i>	434
<i>Strategische implicaties van bundeling</i>	438
KRUISSUBSIDIERING	439
<i>Omstandigheden die kruissubsidiëring steunen</i>	439
<i>Risico's van kruissubsidiëring</i>	441
<i>Kruissubsidiëring en bedrijfstakontwikkeling</i>	441
<i>Strategische implicaties van kruissubsidiëring</i>	442
COMPLEMENTEN EN CONCURRENTIESTRATEGIE	444
DEEL IV IMPLICATIES VOOR EEN OFFENSIEVE EN EEN DEFENSIEVE CONCURRENTIESTRATEGIE	
Hoofdstuk 13 Bedrijfstakscenario's en concurrentiestrategie bij onzekerheid	447
<i>Scenario's als planningsinstrument</i>	448
<i>Bedrijfstakscenario's</i>	449
HET OPSTELLEN VAN BEDRIJFSTAKSCENARIO'S	450
<i>Het identificeren van onzekerheden van de bedrijfstak</i>	453
<i>Onafhankelijke versus afhankelijke onzekerheden</i>	457
<i>Het identificeren van een verzameling scenario's</i>	461
<i>Samenhang van veronderstellingen</i>	465
<i>Het analyseren van scenario's</i>	466
<i>De introductie van concurrentiegedrag in scenario's</i>	468
<i>Het aantal te analyseren scenario's</i>	470
<i>Het verbinden van kansen aan scenario's</i>	471
<i>Samenvatting van kenmerken van bedrijfstakscenario's</i>	473
BEDRIJFSTAKSCENARIO'S EN CONCURRENTIESTRATEGIE	473
<i>Strategische benaderingen bij scenario's</i>	474
<i>Gecombineerde en stapsgewijze strategieën</i>	478
<i>De strategiekeuze bij bedrijfstakscenario's</i>	479
<i>Scenariovariabelen en marktinformatie</i>	481
SCENARIO'S EN HET PLANNINGSPROCES	481
<i>De rol van de onderneming bij het opstellen van bedrijfstakscenario's</i>	482
<i>Bedrijfstakscenario's en creativiteit</i>	483

Hoofdstuk 14 Defensieve strategie	485
HET PROCES VAN TOETREDING OF HERPOSITIONERING	486
DEFENSIEVE TACTIEKEN	490
<i>Het opwerpen van structurele barrières</i>	491
<i>Het vergroten van de kans op represailles</i>	498
<i>Het verlagen van de motivatie om aan te vallen</i>	502
HET EVALUEREN VAN DEFENSIEVE TACTIEKEN	503
DEFENSIEVE STRATEGIE	507
<i>Afschrikking</i>	507
<i>Respons</i>	511
<i>Respons op prijsverlaging</i>	513
<i>Verdedigen of desinvesteren</i>	515
<i>Valkuilen bij verdediging</i>	515
Hoofdstuk 15 Het aanvallen van een bedrijfstakleider	517
VOORWAARDEN VOOR HET AANVALLEN VAN EEN LEIDER	518
WEGEN OM LEIDERS AAN TE VALLEN	522
<i>Aanpassing</i>	523
<i>Herdefiniëring</i>	527
<i>Pure besteding</i>	533
<i>Allianties om leiders aan te vallen</i>	534
BELEMMERINGEN VOOR REPRESAILLES VAN DE LEIDER	535
SIGNALEN VOOR DE KWETSBAARHEID VAN DE LEIDER	538
<i>Bedrijfstaksignalen</i>	538
<i>Leidersignalen</i>	539
HET AANVALLEN VAN LEIDERS EN BEDRIJFSTAKSTRUCTUUR	540
Bibliografie	543
Index	549

1

Concurrentiestrategie: de basisconcepten

Concurrentie is de basis van het succes of het falen van bedrijven. Concurrentie bepaalt de geschiktheid van activiteiten van een bedrijf die kunnen bijdragen tot zijn succes, zoals innovaties, een samenhangende cultuur of een goede implementatie. Concurrentiestrategie is het zoeken naar een gunstige concurrentiepositie in een bedrijfstak, het fundamentele strijdperk waar de concurrentie zich afspeelt. Het doel van concurrentiestrategie is om een winstgevende en houdbare positie te creëren tegen de krachten die bepalend zijn voor bedrijfstakconcurrentie.

Twee centrale vragen liggen ten grondslag aan de keuze voor een concurrentiestrategie. De eerste betreft de aantrekkelijkheid van bedrijfstakken voor winstgevendheid op lange termijn en de factoren die deze bepalen. Niet alle bedrijfstakken bieden gelijke mogelijkheden voor blijvende winstgevendheid. Daarbij is de inherente winstgevendheid van de bedrijfstak één essentieel element bij het bepalen van de winstgevendheid van een bedrijf. De tweede belangrijke vraag bij concurrentiestrategie heeft betrekking op de determinanten van de relatieve concurrentiepositie binnen een bedrijfstak. In de meeste bedrijfstakken zijn sommige bedrijven veel winstgevender dan andere, ongeacht wat de gemiddelde winstgevendheid van de bedrijfstak ook mag zijn.

Geen van beide vragen is op zichzelf voldoende om als richtsnoer te die-

nen voor de keuze voor een concurrentiestrategie. Een bedrijf in een zeer aantrekkelijke bedrijfstak kan nog steeds geen aantrekkelijke winsten maken, als het heeft gekozen voor een zwakke concurrentiepositie. Omgekeerd kan een bedrijf in een uitstekende concurrentiepositie tot zo'n zwakke bedrijfstak horen, dat het niet erg winstgevend is en dat verdere pogingen om zijn positie te verbeteren weinig zullen uithalen.¹ Beide vragen zijn dynamisch; de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak en de concurrentiepositie veranderen. Bedrijfstakken worden meer of minder aantrekkelijk in de tijd en de concurrentiepositie weerspiegelt een nooit eindigende strijd tussen concurrenten. Zelfs lange perioden van stabiliteit kunnen abrupt eindigen door concurrerende bewegingen.

Zowel de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak als de concurrentiepositie kunnen door een bedrijf worden vormgegeven. Dat is het nu wat de keuze voor concurrentiestrategie zo uitdagend en opwindend maakt. Terwijl de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak gedeeltelijk een weerspiegeling is van factoren waar een bedrijf weinig invloed op heeft, heeft concurrentiestrategie een behoorlijke invloed om een bedrijfstak meer of minder aantrekkelijk te maken. Tegelijkertijd kan een bedrijf zijn positie in een bedrijfstak duidelijk verbeteren of verminderen door zijn strategiekeuze. Concurrentiestrategie is dan niet alleen een antwoord op de omgeving, maar probeert deze omgeving ook te vormen ten gunste van een bedrijf.

Deze twee centrale vragen bij concurrentiestrategie zijn de basis geweest van mijn onderzoek. Mijn boek *Concurrentiestrategie: analysemethoden voor bedrijfstakken en industriële concurrenten* geeft een analytisch kader voor het begrijpen van bedrijfstakken en concurrenten en het formuleren van een allesomvattende concurrentiestrategie. Het geeft een beschrijving van zowel de vijf concurrentiekrachten die de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak en hun onderliggende oorzaken bepalen, als de wijze waarop deze krachten in de tijd veranderen en door een strategie beïnvloed kunnen worden. Het geeft drie brede generieke strategieën weer voor het behalen van concurrentievoordeel. Ook laat het zien hoe men concurrenten kan analyseren en hun gedrag kan voorspellen en beïnvloeden, evenals hoe men hen als strategische groepen in kaart kan brengen en de aantrekkelijkste positie in de bedrijfstak kan bepalen. Vervolgens gaat het verder met het toepassen van het kader op een reeks belangrijke typen bedrijfstakomgevingen die ik *structurele omgeving* noem, waaronder gefragmenteerde bedrijfstakken, opkomende bedrijfstakken, bedrijfstakken in overgang naar volwassenheid,

¹ Veel strategische planningsconcepten hebben de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak genegeerd en het streven naar marktaandeel, vaak een recept voor Pyrusoverwinningen, benadrukt. Zo kan de winnaar in een gevecht om een aandeel in een onaantrekkelijke bedrijfstak niet winstgevend zijn. Ook kan het gevecht zelf de bedrijfstakstructuur verslechteren of de winstgevendheid van de winnaar aantasten. Andere planningsconcepten brengen impasses, of het onvermogen om een voorsprong op concurrenten te nemen, in verband met onaantrekkelijke winsten. In feite kunnen impasses in aantrekkelijke bedrijfstakken heel winstgevend zijn.

neergaande bedrijfstakken en mondiale bedrijfstakken. Ten slotte onderzoekt het boek de belangrijke strategische beslissingen die voorkomen in de context van een bedrijfstak, waaronder verticale integratie, capaciteitsuitbreiding en toetreding tot nieuwe bedrijfstakken.

Dit boek neemt het kader in *Concurrentiestrategie* als startpunt. Het centrale thema van dit boek is hoe een bedrijf daadwerkelijk concurrentievoordeel kan creëren en behouden in zijn bedrijfstak - hoe het de brede generieke strategieën kan implementeren. Mijn doel is om een brug te bouwen tussen strategie en implementatie in plaats van deze twee onderwerpen onafhankelijk van elkaar te behandelen of met implementatie praktisch geen rekening te houden, wat kenmerkend is geweest voor veel voorgaand onderzoek in het veld.

Concurrentievoordeel komt oorspronkelijk voort uit de waarde die een bedrijf voor zijn kopers kan creëren en die de kosten voor het creëren ervan overtreft. Waarde staat voor wat de kopers bereid zijn te betalen, en betere waarde komt voort uit het bieden van lagere prijzen dan de concurrenten voor gelijkwaardige voordelen of het verschaffen van unieke voordelen die een hogere prijs meer dan rechtvaardigen. Er zijn twee basistypen concurrentievoordeel: kostenleiderschap en differentiatie. Dit boek omschrijft hoe een bedrijf kostenvoordeel kan behalen of hoe het zichzelf kan differentiëren. Het beschrijft hoe de keuze van het concurrentiebereik, of het scala van activiteiten van een bedrijf, een invloedrijke rol kan spelen bij het bepalen van concurrentievoordeel. Ten slotte worden deze concepten, in combinatie met die in mijn vorige boek, vertaald in algemene implicaties voor een offensieve en een defensieve concurrentiestrategie, waaronder de rol van onzekerheid bij het beïnvloeden van strategische keuzen. Dit boek beschouwt niet alleen de concurrentiestrategie in een afzonderlijke bedrijfstak maar ook de ondernemingsstrategie voor het gediversifieerde bedrijf. Concurrentievoordeel in een bepaalde bedrijfstak kan sterk toenemen door onderlinge relaties met bedrijfseenheden die concurreren in verwante bedrijfstakken, mits deze onderlinge relaties werkelijk gerealiseerd kunnen worden. Onderlinge relaties tussen bedrijfseenheden zijn de belangrijkste middelen waarmee een gediversifieerd bedrijf waarde creëert, en vormen zo de pijlers van de ondernemingsstrategie. Ik zal omschrijven hoe onderlinge relaties tussen bedrijfseenheden geïdentificeerd en in een ondernemingsstrategie vertaald kunnen worden, en ook hoe onderlinge relaties in de praktijk bereikt kunnen worden ondanks de organisatorische belemmeringen die in vele gediversifieerde bedrijven aanwezig zijn.

Hoewel de accenten in dit boek en mijn vorige boek verschillen, zijn ze sterk complementair. De nadruk in *Concurrentiestrategie* ligt op bedrijfstakstructuur en concurrentie-analyse in een verscheidenheid aan bedrijfstakomgevingen, hoewel het ook vele implicaties voor concurrentievoordeel bevat. Dit boek begint met het veronderstellen van enig inzicht in de bedrijfstakstructuur en het concurrentiegedrag en wordt volledig in beslag genomen door de vraag hoe dit inzicht in concurrentievoordeel is te vertalen. Acties om

concurrentievoordeel te creëren hebben echter vaak belangrijke consequenties voor de bedrijfstakstructuur en de reacties van de concurrenten. Daarom zal ik regelmatig op deze onderwerpen terugkomen.

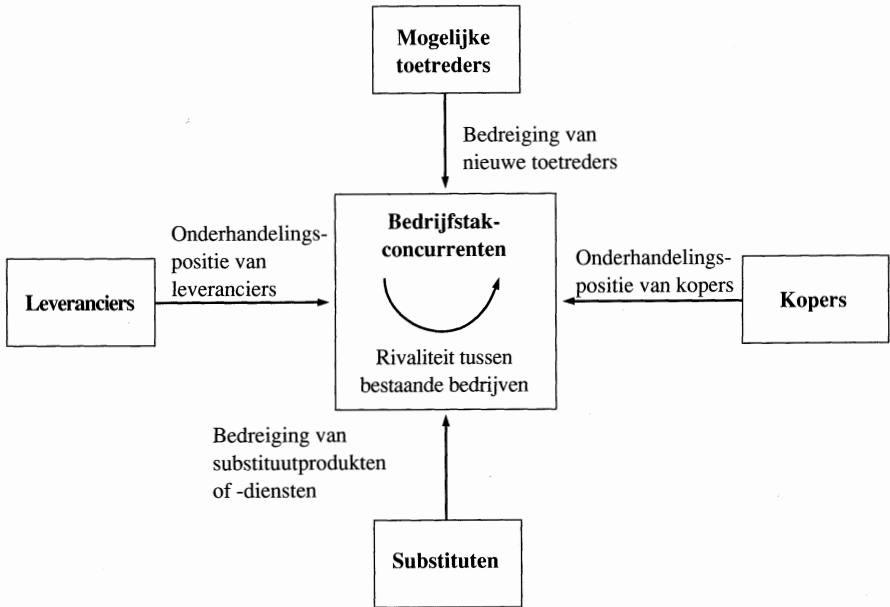
Dit boek kan onafhankelijk van *Concurrentiestrategie* worden gelezen, maar de invloed ervan om praktijkmensen te ondersteunen bij het formuleren van een strategie wordt verminderd, als de lezer niet bekend is met de basisconcepten die in het vorige boek zijn gepresenteerd. In dit hoofdstuk zal ik enkele van deze concepten beschrijven en uitwerken. De discussie over de basisconcepten zal ook een goede manier vormen om de concepten en technieken van dit boek te introduceren. Ondertussen zal ik me richten op enkele van de meest belangrijke vragen die opkomen bij het toepassen van de basisconcepten in de praktijk. Dus zelfs voor lezers die bekend zijn met mijn vorige boek, kan het overzicht interessant zijn.

De structurele analyse van bedrijfstakken

De eerste fundamentele determinant van de winstgevendheid van een bedrijf is de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak. Een concurrentiestrategie moet voortkomen uit een subtiel begrip van de concurrentieregels die de aantrekkelijkheid van een bedrijfstak bepalen. Het uiteindelijke doel van een concurrentiestrategie is het omgaan met en, idealiter, het veranderen van deze regels ten gunste van het bedrijf. In elke bedrijfstak, of deze nu nationaal of internationaal is of producten of diensten levert,² zijn de concurrentieregels verenigd in vijf concurrentiekrachten: de toetreding van nieuwe concurrenten, de bedreiging van substituten, de onderhandelingspositie van kopers, de onderhandelingspositie van leveranciers en de rivaliteit tussen bestaande concurrenten (zie figuur 1-1).

De collectieve sterkte van deze vijf concurrentiekrachten bepalen het vermogen van bedrijven in een bedrijfstak om, gemiddeld, meer winst op investeringen te maken dan de kapitaalkosten bedroegen. De sterkte van de vijf krachten varieert van bedrijfstak tot bedrijfstak en kan veranderen als een bedrijfstak zich ontwikkelt. Het resultaat is dat alle bedrijfstakken ongelijk zijn vanuit het standpunt van inherente winstgevendheid. In bedrijfstakken waar de vijf krachten gunstig zijn, zoals op het gebied van farmaceutische producten, frisdranken en databankpublicaties, maken veel concurrenten aantrekkelijke winsten. Maar in bedrijfstakken waar de druk van een of meer krachten intens is, zoals op het gebied van rubber, staal en videospelletjes, brengen weinig bedrijven aantrekkelijke winsten op ondanks de beste inspanningen van het management. De winstgevendheid van een bedrijfstak is geen functie van het feit of het produkt hoog- of laagwaardige technologie

² Deze concepten hebben zowel betrekking op producten als op diensten. Ik zal de term 'produkt' in dit hele boek in de algemene betekenis gebruiken om zowel naar de producerende als naar de dienstverlenende bedrijfstakken te verwijzen.



Figuur 1-1 De vijf concurrentiekrachten die de winstgevendheid van de bedrijfstak bepalen

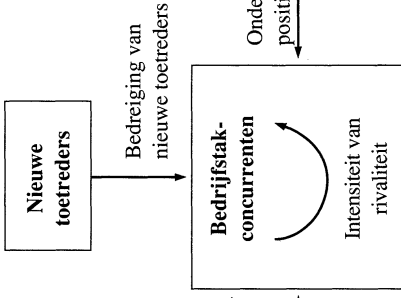
in zich draagt of van hoe het eruit ziet, maar van de bedrijfstakstructuur. Enkele zeer mondiale bedrijfstakken, zoals op het gebied van frankeermachines en graanhandel, zijn uiterst winstgevend, terwijl sommige zeer aantrekkelijke bedrijfstakken op het gebied van geavanceerde technologie, zoals personal computers en kabeltelevisie, voor veel deelnemers niet winstgevend zijn.

De vijf krachten bepalen de winstgevendheid van de bedrijfstak omdat ze de prijzen, kosten en benodigde investeringen van bedrijven in een bedrijfstak - de elementen van winst op investeringen - beïnvloeden. De onderhandelingspositie van de koper beïnvloedt de prijzen die bedrijven kunnen bedingen; de bedreiging van substitutie doet dat bijvoorbeeld ook. De onderhandelingspositie van kopers kan ook de kosten en investeringen beïnvloeden omdat invloedrijke kopers kostbare service vragen. De onderhandelingspositie van leveranciers bepaalt de kosten van grondstoffen en andere inputs. De intensiteit van rivaliteit beïnvloedt zowel de prijzen als de kosten van concurrentie op het gebied van bedrijfsinrichting, produktontwikkeling, reclame en verkoopkracht. De bedreiging van toetreding legt een beperking op prijzen en creëert de investeringen die nodig zijn om toetreders af te schrikken.

De sterkte van elk van de vijf concurrentiekrachten is een functie van de *bedrijfstakstructuur*, ofwel van de onderliggende economische en technische

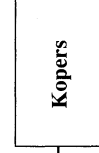
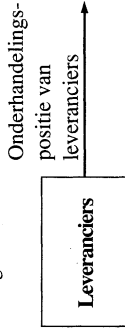
Toetredingsbarrières

- Schaalvoordelen
- Productverschillen
- Merkidentiteit
- Overstapkosten
- Benodigd kapitaal
- Toegang tot distributiekanaalen
- Absolute kostenvoordelen
- Bezit van 'learning' curve
- Toegang tot de noodzakelijke inputs
- Beschikking over goedkope produktontwerpen
- Overheidsbeleid
- Te verwachten tegenmaatregelen



Rivaliteitsdeterminanten

- Bedrijfstakgroei
- Vaste (of voorraad-) kosten/toegevoegde waarde
- Periodieke overcapaciteit
- Productverschillen
- Merkidentiteit
- Overstapkosten
- Concentratie en evenwicht
- Complexiteit van informatie
- Verscheidenheid aan concurrenten
- Ondernemingsbelangen
- Uitredingsbarrières

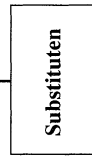


Determinanten van de positie van de leverancier

- Differentiatie van inputs
- Overstapkosten van leveranciers en bedrijven in de bedrijfstak
- Aanwezigheid van substituerende inputs
- Concentratie van leveranciers
- Belangrijkheid van afzet voor leveranciers
- Kosten in verhouding tot de totale aankopen in de bedrijfstak
- Invoel van inputs op kosten of differentiatie
- Bedreiging van opwaartse integratie in verhouding tot bedreiging van neerwaartse integratie door bedrijven in de bedrijfstak

Determinanten van de positie van de koper

- Onderhandelingsmacht**
 - Concentratie van kopers versus bedrijfsconcentratie
 - Aankoopvolume van kopers
 - Overstapkosten van kopers in verhouding tot die van bedrijven
 - Informatie van kopers
 - Vermogen tot neerwaartse integratie
 - Substituutproducten
 - Doorbraak
- Prijisgevoeligheid**
 - Prijs/totale aankopen
 - Productverschillen
 - Merkidentiteit
 - Invoel op kwaliteit/gedrag
 - Winst van kopers
 - Prikkels van besluitvormers



Determinanten van substitutedreiging

- Relatief prijsgedrag van substituten
- Overstapkosten
- Geneigdheid van kopers tot substitueren

Figuur 1-2 Elementen van de bedrijfstakstructuur

kenmerken van een bedrijfstak. De belangrijkste elementen ervan worden getoond in figuur 1-2.³ De bedrijfstakstructuur is relatief stabiel, maar kan in de tijd veranderen zodra de bedrijfstak zich ontwikkelt. Structurele verandering geeft verschuivingen in de totale en relatieve sterkte van de concurrentiekrachten en kan daarmee de winstgevenheid van de bedrijfstak positief of negatief beïnvloeden. De trends in de bedrijfstak die het belangrijkste zijn voor de strategie, zijn die, die de bedrijfstakstructuur beïnvloeden.

Als de vijf concurrentiekrachten en hun structurele determinanten slechts een functie waren van de intrinsieke kenmerken van een bedrijfstak, zou een concurrentiestrategie in hoge mate berusten op het kiezen van de juiste bedrijfstak en het beter begrijpen van de vijf krachten dan concurrenten. Maar terwijl deze beide dingen voor elk bedrijf zeker belangrijke taken zijn en in sommige bedrijfstakken de essentie van de concurrentiestrategie vormen, is een bedrijf gewoonlijk geen gevangene van zijn bedrijfstakstructuur. Bedrijven kunnen door hun strategieën de vijf krachten beïnvloeden. Als een bedrijf structuur kan geven, kan het de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak fundamenteel verbeteren of verslechteren. Vele succesvolle strategieën hebben op deze manier de concurrentieregels veranderd.

Figuur 1-2 belicht alle elementen van de bedrijfstakstructuur die de concurrentie in een bedrijfstak kunnen bepalen. In elke specifieke bedrijfstak zullen alle vijf krachten niet even belangrijk zijn en zullen de specifieke structurele factoren die belangrijk zijn, verschillen. Elke bedrijfstak is uniek en heeft zijn eigen unieke structuur. Het kader van de vijf krachten stelt een bedrijf in staat om de complexiteit te doorzien, die factoren aan te wijzen die van cruciaal belang zijn voor concurrentie in zijn bedrijfstak, en die strategische innovaties te identificeren die de winstgevendheid van de bedrijfstak - en zichzelf - het meest verbeteren. Het kader van de vijf krachten sluit de noodzaak tot creativiteit in het vinden van nieuwe wegen om te concurreren in een bedrijfstak niet uit. In plaats daarvan richt het de creatieve energie van managers op die aspecten van de bedrijfstakstructuur die het belangrijkste zijn voor winstgevendheid op de lange termijn. Het kader heeft, in het proces, als doel om de kansen te verhogen op het ontdekken van een wenselijke strategische innovatie.

Strategieën die de bedrijfstakstructuur veranderen, kunnen een tweesnijdend zwaard zijn, omdat een bedrijf de structuur en de winstgevenheid van de bedrijfstak even gemakkelijk kan vernietigen als verbeteren. Zo kan bijvoorbeeld een nieuw produktontwerp dat de toetredingsbarrières ondergraaft of de wisselvalligheid in de rivaliteit verhoogt, de winstgevendheid op lange termijn van een bedrijfstak ondermijnen, hoewel de initiatiefnemer tijdelijk hogere winsten kan genieten. Of een aanhoudende periode van prijsdalingen kan de differentiatie ondermijnen. In de tabaksindustrie bijvoorbeeld, zijn merkloze sigaretten een potentieel ernstige bedreiging voor de bedrijfstakstructuur. Merkloze producten kunnen de prijsgevoeligheid van

³ De bedrijfstakstructuur is in detail besproken in *Concurrentiestrategie*, hoofdstuk 1.

kopers verhogen, prijsconcurrentie uitlokken en de hoge barrières om te adverteren die nieuwe toetreders hebben weggehouden, te slechten.⁴ Joint ventures, waarin belangrijke aluminiumproducenten zijn toegetreden om risico te spreiden en kapitaalkosten te verlagen, kunnen eveneens de bedrijfstakstructuur hebben ondermijnd. De grootsten nodigden een aantal mogelijk gevaarlijke, nieuwe concurrenten uit in de bedrijfstak en hielpen hen op deze manier de voornaamste toetredingsbarrières te overwinnen. Joint ventures kunnen ook uitredingsbarrières opwerpen, omdat alle participanten in een onderneming het eens moeten zijn voordat deze kunnen worden opgeheven.

Vaak maken bedrijven strategische keuzen zonder de gevolgen op lange termijn voor de bedrijfstakstructuur in aanmerking te nemen. Ze zien een versterking van hun concurrentiepositie als een maatregel succesvol is, maar anticiperen niet op de gevolgen van de reactie van concurrenten. Als nabootsing van de maatregel door de voornaamste concurrenten de ondergang van de bedrijfstakstructuur als effect heeft, is iedereen slecht af. Zulke bedrijfstak-‘vernietigers’ zijn gewoonlijk tweederangs bedrijven die manieren zoeken om de grootste concurrentienadelen te overwinnen, bedrijven die op serieuze problemen zijn gestoten en wanhopig naar oplossingen zoeken, of ‘domme’ concurrenten die geen idee van hun kosten en onrealistische aannames over de toekomst hebben. In de tabaksindustrie bijvoorbeeld, heeft de Liggett Group (een volger op afstand) de trend van merkloze producten aangemoedigd.

Het vermogen van bedrijven om de bedrijfstakstructuur te vormen betekent een speciale belasting voor de leiders van de bedrijfstak. Acties van de leiders kunnen een onevenredige uitwerking op de structuur hebben vanwege hun grootte en invloed op kopers, leveranciers en andere concurrenten. Tevens garandeert het grote marktaandeel van de leiders dat alles wat de totale bedrijfstakstructuur verandert, ook hen zal treffen. Een leider moet daarom constant zijn eigen concurrentiepositie afwegen tegen de gezondheid van de bedrijfstak als geheel. Vaak zijn leiders beter af met het ondernemen van acties om de bedrijfstakstructuur te verbeteren of te beschermen dan met het zoeken naar een groter concurrentievoordeel voor henzelf. Bedrijfstakleiders als Coca-Cola en Campbell's Soup lijken dit principe te hebben gevolgd.

Bedrijfstakstructuur en behoeften van de koper

Er is vaak gezegd dat het bevredigen van de behoeften van de koper de basis is van het succes van bedrijfsinspanningen. Hoe hangt dit samen met het concept van structurele analyse van bedrijfstakken? Het bevredigen van de be-

⁴ Merkloze producten plaatsen veel industrieën van consumptiegoederen voor dezelfde risico's.

hoeften van de koper is inderdaad een voorwaarde voor de levensvatbaarheid van een bedrijfstak en de bedrijven daarbinnen. Kopers moeten bereid zijn voor een produkt een prijs te betalen die de produktiekosten overtreft, want anders zal een bedrijfstak op de lange termijn niet overleven. In hoofdstuk 4 zal in detail worden beschreven hoe een bedrijf zich kan onderscheiden door de behoeften van de koper beter te bevredigen dan zijn concurrenten.

Het bevredigen van de behoeften van de koper mag dan een voorwaarde zijn voor de winstgevendheid van de bedrijfstak, maar is op zichzelf niet voldoende. De cruciale vraag bij het vaststellen van de winstgevendheid is of bedrijven de waarde die zij voor de kopers creëren, kunnen bemachtigen, of dat deze waarde wordt weggeconcurrereerd naar anderen. De bedrijfstakstructuur bepaalt wie de waarde bemachtigt. De bedreiging van toetreding bepaalt de waarschijnlijkheid dat nieuwe bedrijven tot een bedrijfstak zullen toetreden en de waarde zullen wegconcurreren, hetzij door haar door te geven aan de kopers in de vorm van lagere prijzen, hetzij door haar te verspillen door een verhoging van de concurrentiekosten. De macht van kopers bepaalt de mate waarin zij het meeste van de voor hen gecreëerde waarde behouden en de bedrijven in een bedrijfstak slechts bescheiden winsten nalaten. De bedreiging van substituten bepaalt de mate waarin enkele andere produkten tegemoet kunnen komen aan dezelfde behoeften van de koper, en stelt daarmee een plafond aan het bedrag dat een koper bereid is te betalen voor een produkt van de bedrijfstak. De macht van leveranciers bepaalt de mate waarin de voor kopers gecreëerde waarde zal worden toegewezen door leveranciers in plaats van door bedrijven in een bedrijfstak. Ten slotte heeft de intensiteit van rivaliteit eenzelfde werking als de bedreiging van toetreding. Deze bepaalt de mate waarin reeds in de bedrijfstak zijnde bedrijven de waarde die zij creëren voor kopers onder henzelf, zullen wegconcurreren door het door te geven aan kopers tegen lagere prijzen of door het te verspillen tegen hogere concurrentiekosten.

De bedrijfstakstructuur bepaalt zo wie welk deel van de waarde die een produkt voor de kopers creëert, behoudt. Als een produkt van een bedrijfstak voor de kopers niet veel waarde creëert, is er door de bedrijven weinig waarde in de wacht te slepen, ongeacht de andere elementen van de structuur. Als een produkt veel waarde creëert, wordt de structuur cruciaal. In sommige bedrijfstakken, zoals op gebied van auto's en zware vrachtwagens, creëren bedrijven een enorme waarde voor hun kopers, maar vangen zelf, gemiddeld, erg weinig door middel van winsten. In andere bedrijfstakken, zoals op het gebied van dienstverlening in obligatiekoersen, medische instrumenten en olievelddiensten en -uitrusting, creëren bedrijven ook hoge waarde voor hun kopers maar hebben historisch gezien er zelf een goed deel van in de wacht gesleept. In de sector van bijvoorbeeld olievelddiensten en -uitrusting kunnen vele produkten de boorkosten in belangrijke mate verlagen. Omdat de bedrijfstakstructuur gunstig is geweest, hebben veel bedrijven in deze sector een deel van de opbrengsten in de vorm van hoge winsten

kunnen behouden. Recentelijk is echter de aantrekkelijkheid van veel bedrijfstakken in deze sector aangetast als gevolg van afnemende vraag, nieuwe toetreders, vermindering van produktdifferentiatie en grotere prijsgevoeligheid van kopers. Ondanks het feit dat de produkten nog altijd een enorme waarde voor de koper creëren, zijn zowel de bedrijfs- als de bedrijfstakwinsten significant gedaald.

Bedrijfstakstructuur en het vraag/aanbod evenwicht

Een andere gebruikelijke benadering van winstgevenheid van een bedrijfstak is dat de winsten een functie zijn van het evenwicht tussen vraag en aanbod. Als de vraag groter is dan het aanbod, leidt dat tot hoge winstgevenheid. Toch wordt het lange termijn evenwicht tussen vraag en aanbod sterk beïnvloed door de bedrijfstakstructuur, aangezien onevenwichtigheden tussen vraag en aanbod consequenties hebben voor de winstgevendheid. Vandaar dat de bedrijfstakstructuur ten grondslag ligt aan lange termijn winstgevendheid, ook al kunnen korte termijn fluctuaties in vraag en aanbod de korte termijn winstgevendheid beïnvloeden.

Vraag en aanbod veranderen constant, waarbij ze zich steeds aan elkaar aanpassen. De bedrijfstakstructuur bepaalt hoe snel concurrenten nieuw aanbod toevoegen. De hoogte van toetredingsbarrières vormt de basis van de waarschijnlijkheid dat nieuwkomers tot de bedrijfstak toetreden en de prijzen naar beneden drijven. De intensiteit van de rivaliteit speelt een belangrijke rol in het vaststellen of bestaande bedrijven hun capaciteit op agressieve wijze zullen uitbreiden of ervoor zullen kiezen de winstgevendheid te handhaven. De bedrijfstakstructuur bepaalt ook hoe snel concurrenten zich zullen ontdoen van aanbodoverschotten. Uittredingsbarrières weerhouden bedrijven ervan een bedrijfstak te verlaten bij te veel capaciteit en verlengen de perioden van overcapaciteit. In het olietankervervoer zijn bijvoorbeeld de uittredingsbarrières zeer hoog vanwege de gespecialiseerde bedrijfsmiddelen. Dit heeft zijn weerslag in korte pieken en lange golfdalen van de prijzen. De bedrijfstakstructuur vormt dus het evenwicht tussen vraag en aanbod en de duur van onevenwichtigheden.

De consequenties van een onevenwichtigheid tussen vraag en aanbod voor de winstgevendheid van een bedrijfstak verschilt ook sterk afhankelijk van de bedrijfstakstructuur. In sommige bedrijfstakken lokt een kleine overcapaciteit prijsoorlogen en lage winstgevendheid uit. Dit zijn bedrijfstakken met een structurele druk tot intensieve rivaliteit of machtige kopers. In andere bedrijfstakken hebben perioden van overcapaciteit relatief weinig invloed op de winstgevendheid vanwege een gunstige structuur. In de sector van oliegereedschap, bolkleppen en vele andere produkten op het gebied van de olievelduitrusting is er bijvoorbeeld een sterke prijsverlaging geweest gedurende de recentelijk plotse baisse. In de tak van boorkoppen heeft echter relatief weinig waardevermindering plaatsgevonden. Hughes Tool, Smith

International en Baker International zijn goede concurrenten (zie hoofdstuk 6) die in een gunstige bedrijfstak opereren. De bedrijfstakstructuur bepaalt ook de winstgevendheid bij vraagoverschotten. In een periode van hoogconjunctuur bijvoorbeeld, staat een gunstige structuur bedrijven toe buitengewone winsten op te strijken, terwijl een zwakke structuur de mogelijkheid tot kapitalisatie beperkt. De aanwezigheid van machtige leveranciers of van substituten kan bijvoorbeeld betekenen dat de vruchten van een hausse naar anderen gaan. De bedrijfstakstructuur is dus fundamenteel voor zowel het tempo waarin vraag en aanbod op elkaar afgestemd worden, als de verhouding tussen capaciteitsbenutting en winstgevendheid.

Generieke concurrentiestrategieën

De tweede centrale vraag bij concurrentiestrategie betreft de relatieve positie van een bedrijf binnen zijn bedrijfstak. Positionering bepaalt of de winstgevendheid van een bedrijf boven of onder het bedrijfstakgemiddelde ligt. Een bedrijf dat zich goed kan positioneren, kan hoge winsten maken, ook al is de bedrijfstakstructuur ongunstig en de gemiddelde winstgevendheid hierdoor bescheiden.

De fundamentele basis van een boven-gemiddelde prestatie op de lange termijn is *een houdbaar concurrentievoordeel*.⁵ Hoewel een bedrijf een veelheid aan sterke en zwakke punten ten opzichte van zijn concurrenten kan hebben, zijn er twee basistypen concurrentievoordeel die een bedrijf kan bezitten: lage kosten of differentiatie. De betekenis van elk sterk of zwak punt van een bedrijf is uiteindelijk een functie van zijn invloed op relatieve kosten of differentiatie. Kostenvoordeel en differentiatie vinden op hun beurt hun oorsprong in de bedrijfstakstructuur. Ze zijn het resultaat van het vermogen van het bedrijf om beter om te gaan met de vijf concurrentiekrachten dan zijn rivalen.

De twee basistypen concurrentievoordeel, gecombineerd met het bereik van de activiteiten waarvoor een bedrijf deze probeert te realiseren, leiden naar drie generieke strategieën om een boven-gemiddelde prestatie in een bedrijfstak te bereiken: kostenleiderschap, differentiatie en focus. De focusstrategie heeft twee varianten: kostenfocus en differentiatiefocus. De generieke strategieën zijn weergegeven in figuur 1-3.

Elk van de generieke strategieën houdt een fundamenteel andere route naar concurrentievoordeel in, waarbij de keuze van het gezochte type concurrentievoordeel gecombineerd wordt met het bereik van het strategische doel waarbinnen het concurrentievoordeel behaald moet worden. De strategieën van kostenleiderschap en differentiatie zoeken concurrentievoordeel in een breed gebied van bedrijfstaksegmenten, terwijl de focusstrategie zich

⁵ Zonder een houdbaar concurrentievoordeel is een boven-gemiddelde prestatie meestal een teken van het behalen van winst.

CONCURRENTIEVOORDEEL

		Lagere kosten	Differentiatie
CONCURRENTIE- BEREIK	Breed doelgebied	1. Kostenleiderschap	2. Differentiatie
	Smal doelgebied	3a. Kostenfocus	3b. Differentiatiefocus

Figuur 1-3 Drie generieke strategieën

richt op kostenvoordeel (kostenfocus) of differentiatie (differentiatiefocus) in een smal segment. De specifieke acties die nodig zijn om elke generieke strategie te implementeren, variëren sterk van bedrijfstak tot bedrijfstak, wat ook geldt voor de uitvoerbare generieke strategieën in een specifieke bedrijfstak. Het selecteren en implementeren van een generieke strategie is zeker niet eenvoudig, maar toch zijn ze de logische routes naar concurrentievoordeel die in elke bedrijfstak onderzocht moeten worden.

De gedachte die ten grondslag ligt aan het concept van de generieke strategieën, is dat concurrentievoordeel de kern van elke strategie is en dat het bereiken van concurrentievoordeel vereist dat een bedrijf een keuze maakt - als een bedrijf concurrentievoordeel wil verkrijgen, moet het kiezen welk type concurrentievoordeel het wil verkrijgen en in welk bereik het dat zal verkrijgen. Dat 'alles voor alle mensen' is, is een recept voor strategische middelmatigheid en een beneden-gemiddelde prestatie, omdat het vaak betekent dat een bedrijf in het geheel geen concurrentievoordeel heeft.

Kostenleiderschap

Kostenleiderschap is misschien de duidelijkste van de drie generieke strategieën. In deze strategie zet een bedrijf uiteen hoe het in zijn bedrijfstak *de* goedkope producent wordt. Het heeft een breed bereik en bedient vele segmenten van de bedrijfstak. Het kan zelfs in gerelateerde bedrijfstakken opereren - de reikwijdte van een bedrijf is vaak belangrijk voor zijn kostenvoordeel. De bronnen van kostenvoordeel zijn gevarieerd en hangen af van de bedrijfstakstructuur. Ze kunnen het streven naar schaalvoordelen, de beschikking over technologie, een voorkeurspositie voor de toegang tot grondstoffen en andere factoren die ik in hoofdstuk 3 in detail zal beschrij-