

# Inhoud

|  |     |
|--|-----|
| Inleiding  | 1   |
| DEEL 1. CONCURRENTIE EN STRATEGIE: BASISCONCEPTEN  |     |
| <b>1. Hoe concurrentiekrachten de strategie bepalen</b><br>Michael E. Porter                               | 19  |
| <b>2. Wat is strategie</b><br>Michael E. Porter  | 37  |
| <b>3. Hoe informatie leidt tot concurrentievoordeel</b><br>Michael E. Porter en Victor E. Millar           | 71  |
| <b>4. Eindspelstrategieën voor bedrijfstakken in verval</b><br>Kathryn Rudie Harrigan en Michael E. Porter | 93  |
| <b>5. Van concurrentievoordeel tot ondernemingsstrategie</b><br>Michael E. Porter                          | 111 |

## DEEL 2. HET CONCURRENTIEVERMOGEN VAN LOCATIES

- |           |  |     |
|-----------|--|-----|
| <b>6.</b> | <b>Het concurrentievoordeel van landen</b>   | 147 |
|           | Michael E. Porter  |     |
| <b>7.</b> | <b>Clusters en concurrentie: nieuwe beleidsplannen voor bedrijven, regeringen en instellingen</b>            | 185 |
|           | Michael E. Porter  |     |
| <b>8.</b> | <b>Hoe mondiale bedrijven hun doel bereiken</b>  | 267 |
|           | Thomas Hout, Michael E. Porter en Eileen Rudden  |     |
| <b>9.</b> | <b>Concurreren over locaties heen: concurrentievoordeel vergroten door middel van een mondiale strategie</b> | 285 |
|           | Michael E. Porter  |     |

## DEEL 3. OPLOSSINGEN VOOR MAATSCHAPPELIJKE PROBLEMEN

- |            |   |     |
|------------|---|-----|
| <b>10.</b> | <b>Groen en concurrerend: een eind maken aan de impasse</b>       | 321 |
|            | Michael E. Porter en Claas van der Linde                          |     |
| <b>11.</b> | <b>Het concurrentievoordeel van de binnenstad</b>                 | 345 |
|            | Michael E. Porter   |     |
| <b>12.</b> | <b>Concurrentie laten functioneren in de gezondheidszorg</b>      | 375 |
|            | Elisabeth Olmsted Teisberg, Michael E. Porter en Gregory B. Brown |     |
| <b>11.</b> | <b>Kapitaalnadeel</b>   | 395 |
|            | Michael E. Porter   |     |
|            | Register  | 431 |

1

# Concurrentie en strategie: basisconcepten

# 1

## Hoe concurrentiekrachten de strategie bepalen

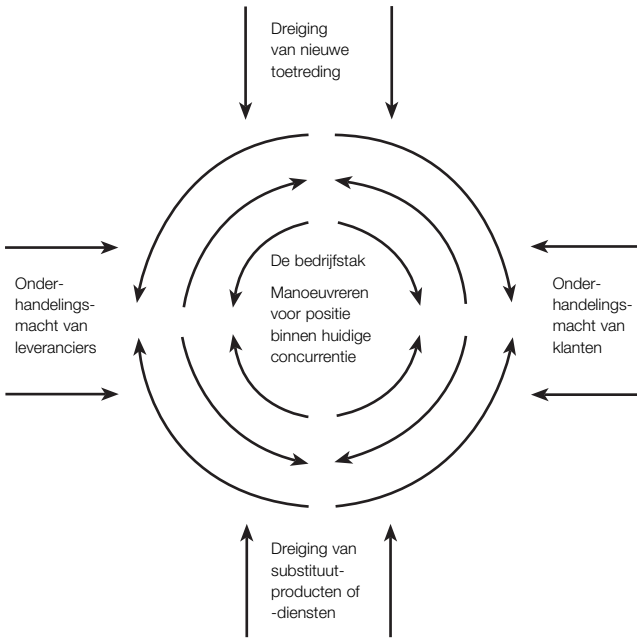
Michael E. Porter

De kernvraag bij elke strategie is: hoe bevecht ik de concurrentie? Toch is het gemakkelijk om concurrentie te beperkt en te pessimistisch te bekijken. Hoewel men soms de bedrijfsleiding erover hoort klagen, is hevige concurrentie in een bedrijfstak noch toeval noch pech.

Bovendien manifesteert concurrentie, in het gevecht om een marktaandeel, zich niet alleen in de andere spelers. De concurrentie in een bedrijfstak heeft haar oorzaken veeleer in de onderliggende economische structuur, en er bestaan concurrentiekrachten die veel verder gaan dan de gevestigde partijen in een bepaalde bedrijfstak. Klanten, leveranciers, potentiële toetreders en substituu-producten zijn allemaal concurrenten die, afhankelijk van de bedrijfstak, meer of minder aanwezig of actief kunnen zijn.

De concurrentietoestand in een bedrijfstak hangt af van vijf fundamentele krachten, die zijn weergegeven in het diagram in figuur 1.1. De gezamenlijke sterkte van deze krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van een bedrijfstak.

Deze sterkte loopt uiteen van *intens* in bedrijfstakken als banden, conserven en staal, waarin geen enkel bedrijf een spectaculair investeringsrendement behaalt, tot *mild* in bedrijfstakken als diensten en apparatuur voor olievelden, frisdranken, en toiletgeroi, waarin ruimte is voor behoorlijk hoge opbrengsten.



**Figuur 1.1 Krachten die de concurrentie in een bedrijfstak beheersen**

In de ‘volmaakt concurrerende’ bedrijfstak van de economen wordt het manoeuvreren voor een goede positie niet belemmerd en is het toetreden tot de bedrijfstak heel eenvoudig. Dit soort bedrijfstakstructuur biedt natuurlijk het slechtste vooruitzicht op langdurige winstgevendheid. Hoe zwakker de krachten gezamenlijk echter zijn, hoe groter de kans op een goed bedrijfsresultaat.

Hoe groot hun gezamenlijke sterkte ook is, het doel van de ondernemingsstrategie is om in de bedrijfstak een positie te vinden waar zijn of haar bedrijf zich het beste kan verdedigen tegen deze krachten of ze in zijn voordeel kan ombuigen. De gezamenlijke sterkte van de krachten is waarschijnlijk pijnlijk duidelijk voor alle partijen, maar om ze het hoofd te bieden moet de strategie onder het oppervlak graven en de oorzaken van elk van deze krachten analyseren. Bijvoorbeeld, wat maakt de bedrijfstak kwetsbaar voor nieuwe toetreding? Wat bepaalt de onderhandelingsmacht van leveranciers?

Kennis van deze onderliggende oorzaken van concurrentiedruk verschaft de basis voor een strategisch actieplan. Zij tonen de kritieke sterke en zwakke punten van het bedrijf, sturen de positionering van het bedrijf in de bedrijfstak, maken duidelijk welke strategische veranderingen het meest ople-

veren en tonen de bedrijfstakontwikkelingen die van belang kunnen zijn, als kans of als dreiging. Het inzicht in deze oorzaken helpt ook bij het zoeken naar gebieden voor diversificatie.

## **Strijdende krachten**

De winstgevendheid van een bedrijfstak wordt bepaald door de sterkste concurrentiekracht of -krachten, en deze zijn dus van het grootste belang bij het formuleren van een strategie. Zelfs een bedrijf met een sterke positie in een niet door potentiële toetreders bedreigde bedrijfstak zal bijvoorbeeld lage opbrengsten behalen als het wordt geconfronteerd met een beter of goedkoper substituuut – zoals de fabrikanten van vacuümbuizen en koffiepercolators tot hun verdriet hebben gemerkt. In een dergelijke situatie wordt de bestrijding van het substituuut de eerste strategische prioriteit.

Uiteraard treden in elke bedrijfstak andere krachten op de voorgrond bij het bepalen van de concurrentie. In de bedrijfstak oceaantankers zijn de kopers (de belangrijkste oliemaatschappijen) waarschijnlijk de cruciale kracht, terwijl die in de bandenindustrie gevormd wordt door machtige OEM-kopers samen met stevige concurrenten. In de staalindustrie zijn buitenlandse concurrenten en substituuutmaterialen de cruciale kracht.

Elke bedrijfstak heeft een onderliggende structuur, een stelsel van fundamentele economische en technische kenmerken dat deze concurrentiekrachten veroorzaakt. De strateeg die zijn of haar bedrijf in een positie wil manoeuvreren om optimaal te functioneren in het bedrijfstakmilieu, of een voor het bedrijf gunstige invloed uit wil oefenen op dat milieu, moet leren wat het milieu beweegt.

Deze kijk op concurrentie is evenzeer van toepassing op bedrijfstakken die diensten aanbieden als op bedrijfstakken die producten verkopen. Om wijdloopigheid in dit artikel te vermijden zal ik zowel producten als diensten 'producten' noemen. Voor alle soorten branches gelden dezelfde algemene principes.

Enkele kenmerken zijn kritiek voor de sterkte van elke concurrentiekracht. Ik zal ze in de volgende paragraaf bespreken.

### DREIGING VAN TOETREDING

Nieuwkomers in een bedrijfstak brengen nieuwe capaciteit, het streven naar een marktaandeel en vaak aanzienlijke bedrijfsmiddelen. Bedrijven die vanuit andere markten door middel van diversificatie binnenkomen in de bedrijfstak, gebruiken hun hulpbronnen vaak om opschudding te veroorzaken, zoals Philip Morris heeft gedaan met Miller-bier.

De ernst van de toetredingsdreiging hangt af van de bestaande barrières en van de reactie die de nieuwkomer kan verwachten van bestaande concur-

renten. Als de toetredingsbarrières hoog zijn en nieuwkomers scherpe reacties kunnen verwachten van de gevestigde concurrenten, zullen de nieuwkomers duidelijk geen ernstige toetredingsbedreiging vormen.

Er bestaan zes belangrijke bronnen van toetredingsbarrières:

1. *Schaalvoordelen*. Deze voordelen ontmoedigen toetreding door de nieuwkomer te dwingen om binnen te komen op grote schaal, of een kostennadeel te accepteren. Schaalvoordelen in productie, onderzoek, marketing en service zijn waarschijnlijk de voornaamste barrières voor toetreding tot de bedrijfstak van grote computers, zoals Xerox en GE tot hun spijt hebben ontdekt. Schaalvoordelen kunnen ook fungeren als beperkingen bij de distributie, het benutten van het verkoopteam, financiering en bijna elk ander branche-onderdeel.
2. *Productdifferentiatie*. Merkbekendheid creëert een barrière door nieuwkomers te dwingen tot hoge kosten om de loyaliteit van de klanten te winnen. Reclame, klantenservice, reputatie in de bedrijfstak en productverschillen zijn onder andere de factoren die merkbekendheid bevorderen. Het is misschien wel de belangrijkste barrière voor toetreding tot de bedrijfstakken frisdrank, drogisterij-artikelen, cosmetica, investeringsbanken en accountantskantoren. In de brouwerswereld is merkbekendheid gekoppeld aan schaalvoordelen bij de productie, de distributie en de marketing, en zorgt zo voor een hoge afscherming.
3. *Benodigd kapitaal*. De noodzaak om fors te investeren om te kunnen concurreren zorgt voor een barrière bij toetreding, vooral als het kapitaal nodig is voor onherroepelijke uitgaven zoals reclame of onderzoek & ontwikkeling. Er is niet alleen kapitaal nodig voor vaste productiefaciliteiten maar ook voor klantenkrediet, voorraden en het dekken van aanloopverliezen. Hoewel grote bedrijven de financiële middelen hebben om tot bijna elke bedrijfstak toe te treden, zorgt de enorme hoeveelheid benodigd kapitaal in bepaalde sectoren, zoals computerfabricage en ertswinning, ervoor dat de groep mogelijke toetreders beperkt blijft.
4. *Kostennadelen, onafhankelijk van de schaal*. Gevestigde bedrijven kunnen kostenvoordelen hebben die voor potentiële rivalen niet beschikbaar zijn, ongeacht hun omvang of bereikbare schaalvoordelen. Deze voordelen kunnen voortkomen uit de learning curve (en van diens neefje, de ervaringscurve), eigendom van technologie, toegang tot de beste grondstoffen, vóór de inflatie aangeschafte bezittingen, regeringssubsidies of een gunstige lokatie. Soms kunnen kostenvoordelen wettelijk worden afgedwongen, zoals via patenten. (Zie voor een analyse van de veelbesproken ervaringscurve als een toetredingsbarrière de bijlage 'De ervaringscurve als toetredingsbarrière'.)

5. *Toegang tot distributiekkanalen.* De nieuwkomer aan het front moet natuurlijk de distributie van zijn product of dienst zeker stellen. Een nieuw voedingsproduct bijvoorbeeld moet andere verdringen van de plank in de supermarkt door middel van prijsacties, promotie, hevige verkoopspanningen of enig ander middel. Hoe beperkter de groot- of detailhandelskanalen zijn en hoe meer bestaande concurrenten deze hebben geblokkeerd, hoe moeilijker toetreding tot de bedrijfstak natuurlijk is. Soms is deze barrière zo hoog dat een nieuwe deelnemer zijn eigen distributiekkanalen moet creëren, zoals Timex in de jaren vijftig heeft gedaan in de horloge-industrie.
6. *Regeringsbeleid.* De regering kan toetreding tot bedrijfstakken beperken of zelfs uitsluiten door middel van maatregelen als licentieverplichting en beperkte toegang tot grondstoffen. Gereguleerde bedrijfstakken zoals wegvervoer, slijterijen en expeditie zijn duidelijke voorbeelden; subtiele overheidsbeperkingen zijn werkzaam bij de ontwikkeling van skigebieden en bij kolenmijnen. De regering kan ook een belangrijke indirecte rol spelen door toetredingsbarrières bijvoorbeeld te beïnvloeden via normen voor lucht- en watervervuiling en veiligheidsbepalingen.

Wat voor reactie de potentiële rivaal van bestaande concurrenten verwacht, is ook van invloed op zijn beslissing om wel of niet toe te treden. Het bedrijf zal waarschijnlijk terugschrikken als de gevestigde bedrijven in het verleden hebben uitgehaald naar nieuwkomers of als:

- de gevestigde bedrijven beschikken over aanzienlijke hulpbronnen om terug te vechten, met inbegrip van overschotten aan liquide middelen en ongebruikte leenmogelijkheden, productiecapaciteit of grote druk op distributiekkanalen en klanten;
- de gevestigde bedrijven waarschijnlijk hun prijzen zullen verlagen om hun marktaandeel zeker te stellen of vanwege overcapaciteit in de gehele bedrijfstak;
- de groei in de bedrijfstak traag is, die daardoor minder in staat is om een nieuwkomer te absorberen, waardoor waarschijnlijk de financiële resultaten van alle betrokken partijen achteruitgaan.

**Veranderende omstandigheden.** Vanuit strategisch oogpunt kunnen twee belangrijke extra opmerkingen worden gemaakt over de dreiging van nieuwe toetreding.



## De ervaringscurve als toetredingsbarrière

De laatste jaren is de ervaringscurve, een cruciaal onderdeel van de bedrijfs-takstructuur, uitgebreid besproken. Volgens dit concept nemen eenheidskosten in veel fabricagebedrijfstakingen (in alle fabricagebedrijfstakingen, zeggen enkele dogmatische aanhangers) af met de toename van 'ervaring', ofwel een bepaalde cumulatieve hoeveelheid door het bedrijf gehaalde productie. (De ervaringscurve, die vele factoren omvat, is een breder concept dan de meer bekende *learning curve*, die verwijst naar de door medewerkers in een zeker tijdvak door voortdurende herhaling bereikte doelmatigheid.)

De afname van de eenheidskosten is gevolg van een combinatie van elementen, waaronder schaalvoordelen, de *learning curve* voor arbeid en kapitaal/arbeidsubstitutie. De kostenafname creëert een toetredingsbarrière omdat nieuwe concurrenten zonder 'ervaring' met hogere kosten worden geconfronteerd dan gevestigde concurrenten (in het bijzonder de producent met het grootste marktaandeel) en er moeite mee hebben om de gevestigde concurrenten in te halen.

Aanhangers van het concept van de ervaringscurve benadrukken dat het belangrijk is om marktleider te worden om deze toetredingsbarrière zo groot mogelijk te maken, en zij adviseren agressieve acties om dit te bereiken, zoals prijsverlaging vooruitlopend op dalende kosten, om op die manier volume op te bouwen. Voor de partij die geen gezond marktaandeel kan bereiken, is het voorschrift gewoonlijk: wegwezen.

Is de ervaringscurve een toetredingsbarrière waarop strategieën moeten worden gebaseerd? Het antwoord is: niet in elke bedrijfstaking. In enkele bedrijfstakingen kan een strategie baseren op de ervaringscurve zelfs rampzalig zijn. Dat kosten dalen met ervaring is in enkele bedrijfstakingen geen nieuws. De betekenis van de ervaringscurve voor de strategie hangt af van welke factoren de afname veroorzaken.

Als de kosten dalen omdat een groeiend bedrijf schaalvoordelen behaalt uit doelmatigere, geautomatiseerde faciliteiten en verticale integratie, is het cumulatieve productievolume onbelangrijk ten opzichte van de relatieve kostenpositie. Hier is de producent met de laagste kosten degene met de grootste en meest efficiënte faciliteiten.

Een nieuwe toetredster kan heel goed doelmatiger zijn dan de meer ervaren concurrenten; als hij de modernste fabriek heeft gebouwd, zal hij de anderen niet hoeven inhalen. Het strategische voorschrift: 'Je moet de grootste, meest efficiënte fabriek hebben' verschilt heel wat van: 'Je moet de grootste cumulatieve hoeveelheid van het product produceren om je kosten te verlagen.'

Of een kostenverlaging door cumulatief (niet absoluut) volume een toetredingsbarrière vormt, hangt ook af van de oorzaken van de afname. Als de kosten omhooggaan vanwege algemeen in de bedrijfstaking bekende technische vooruitgang of vanwege de ontwikkeling van verbeterde apparatuur, die gekopieerd of aangeschaft kan worden, is de ervarings-

curve in het geheel geen toetredingsbarrière – het is zelfs mogelijk dat nieuwe of minder ervaren concurrenten een kosten**voordeel** genieten ten opzichte van de koplopers. Niet gehinderd door de erfenis van zware investeringen kan de nieuwe of minder ervaren concurrent de modernste of minst kostbare apparatuur en technologie kopiëren of aanschaffen.

Indien echter de ervaring in bezit kan worden gehouden, zullen de koplopers een kosten**voordeel** genieten. Maar het is mogelijk dat nieuwkomers minder ervaring nodig hebben om hun kosten te verminderen. Dit alles doet vermoeden dat de ervaringscurve een wankel toetredingsbarrière kan zijn om een strategie op te baseren.

Hoewel hier niet genoeg ruimte is voor een volledige behandeling, wil ik toch een paar andere kritieke onderdelen noemen bij de beoordeling van een strategie die is gebaseerd op de toetredingsbarrière:

- De hoogte van de barrière is afhankelijk van het belang dat de concu-

rentie aan de kosten hecht, in vergelijking met andere gebieden zoals marketing, verkoop en innovatie.

- De barrière kan tot nul worden gereduceerd door product- of verwerkingsinnovaties die leiden tot een in wezen nieuwe technologie en die zodoende een geheel nieuwe ervaringscurve creëren.\* Nieuwkomers kunnen over de koplopers van de bedrijfstak heen springen op de nieuwe ervaringscurve, terwijl de positie van de koplopers hen waarschijnlijk niet in staat stelt om mee te springen.
- Als meer dan één sterk bedrijf zijn strategie baseert op de ervaringscurve kunnen de consequenties nagenoeg fataal zijn. Tegen de tijd dat er nog maar één rivaal is met plannen voor zo'n strategie, is de groei binnen de bedrijfstak al tot stilstand gekomen en zijn de kansen op een overwinning nihil.

---

\*Zie voor een aan de geschiedenis van de auto-industrie ontleend voorbeeld William J. Abernathy en Kenneth Wayne, 'The Limits of the Learning Curve', *Harvard Business Review* 52 nr. 5 (1974): p. 109.

Ten eerste verandert deze natuurlijk als de bovenstaande omstandigheden veranderen. Het verlopen van Polaroids patent op instantfotografie bijvoorbeeld verlaagde aanzienlijk de toetredingskostenbarrière, die werd gevormd door het in eigendom hebben van technologie. Het is niet verwonderlijk dat Kodak zich op deze markt stortte. Productdifferentiatie in de drukwerksector is vrijwel verdwenen. Omgekeerd namen de schaalvoordelen in de auto-industrie na de Tweede Wereldoorlog enorm toe door automatisering en verticale integratie – waardoor succesvolle nieuwe toetreding vrijwel onmogelijk werd.

Ten tweede kunnen strategische beslissingen die betrekking hebben op een groot bedrijfstaksegment van grote invloed zijn op de voor de toetredingsdreiging bepalende omstandigheden. De acties bijvoorbeeld die veel wijnproducenten in de Verenigde Staten in de jaren zestig ondernamen om nieuwe producten op de markt te introduceren, reclamecampagnes uit te brei-

den en een nationaal distributiesysteem op te zetten, hadden zeker een barrièreverhogend effect, doordat de schaalvoordelen toenamen en toegang tot de distributiekkanalen moeilijker werd. Op soortgelijke wijze heeft de beslissing van de leden van de toerfietsenindustrie om verticaal te integreren teneinde de kosten te verlagen, de schaalvoordelen belangrijk vergroot, waardoor de kapitaalbarrières werden verhoogd.

## Machtige leveranciers en kopers

Leveranciers kunnen macht uitoefenen over deelnemers in een bedrijfstak door hun prijzen te verhogen of de kwaliteit van hun goederen en service te verlagen. Machtige leveranciers kunnen daardoor de winstgevendheid in een bedrijfstak verlagen, die niet in staat is om de kostenverhoging te compenseren. Door hun prijzen te verhogen hebben de producenten van frisdranken bijgedragen aan de verminderde winstgevendheid van bottelarijen, omdat de bottelaars, intensief beconcurrerd door poedermengsels, vruchten- en andere dranken, slechts beperkte mogelijkheden hebben om op hun beurt hun prijzen te verhogen. Klanten kunnen op soortgelijke wijze de prijzen omlaag dwingen, hogere kwaliteit of meer service eisen, en concurrenten tegen elkaar uitspelen – alles ten koste van de winsten in de bedrijfstak.

De macht van elke belangrijke leveranciers- of kopersgroep hangt af van de marktsituatie en van het relatieve belang voor de bedrijfstak van verkoop of inkoop ten opzichte van de totale activiteiten.

Een groep *leveranciers* is machtig:

- als ze wordt gedomineerd door een paar bedrijven en meer geconcentreerd is dan de bedrijfstak waaraan ze verkoopt;
- als haar product uniek of tenminste gedifferentieerd is, of als er overstapkosten zijn ingebouwd. Overstapkosten zijn vaste kosten waarmee kopers worden geconfronteerd bij het overstappen van de ene leverancier naar de andere. Deze kosten ontstaan onder andere omdat de koper – vanwege zijn productspecificaties – op bepaalde leveranciers is aangewezen; fors heeft geïnvesteerd in gespecialiseerde apparatuur of in de omgang met de apparatuur van een leverancier (zoals in computersoftware); of omdat zijn productielijnen zijn gekoppeld aan de fabricagefaciliteiten van de leverancier (zoals in enkele fabrieken van drankverpakkingen);
- als ze niet verplicht is om met andere producten te concurreren bij verkoop aan de bedrijfstak. De concurrentie tussen de staal- en aluminiumbedrijven bij verkoop aan de conservenindustrie zet bijvoorbeeld een rem op de macht van elke leverancier;

- als ze een reële bedreiging vormt van integratie in de activiteiten van de bedrijfstak. Hierdoor worden de mogelijkheden van de bedrijfstak om betere leveringsvoorwaarden te bedingen ingedamd;
- als de bedrijfstak geen belangrijke klant is van de groep leveranciers. Is de bedrijfstak een belangrijke klant, dan is het lot van de leveranciers nauw verweven met dat van de bedrijfstak, en zullen ze de bedrijfstak beschermen door redelijke prijzen te vragen en assistentie te verlenen bij activiteiten als o&o en lobbyen.

Een groep *kopers* is machtig:

- als ze is geconcentreerd of grote partijen aanschaft. Kopers op grote schaal zijn vooral een belangrijke kracht als de bedrijfstak wordt gekenmerkt door zware vaste lasten – zoals in metalen verpakkingen, graanraffinage en chemicaliënopslag – waardoor het belangrijker wordt om de capaciteit ten volle te benutten;
- als het product dat van de bedrijfstak wordt gekocht standaard of niet gedifferentieerd is. De kopers, die zeker zijn van alternatieve leveranciers, kunnen bedrijven tegen elkaar uitspelen, zoals gebeurt in de aluminium-walsindustrie;
- als het van de bedrijfstak gekochte product een onderdeel vormt van het product van de groep kopers en een aanzienlijk deel van de kosten vertegenwoordigt. De kopers zijn geneigd om goed te zoeken naar een gunstige prijs en om selectief in te kopen. Als het product dat wordt verkocht door de bedrijfstak in kwestie slechts een kleine kostenpost voor de koper is, dan is deze gewoonlijk veel minder prijsbewust;
- als ze lage winsten maakt, wat een belangrijk motief is om de aankoopkosten te verlagen. Kopers met hoge winsten zijn in het algemeen minder prijsbewust (als tenminste het product geen groot deel van de kosten uitmaakt);
- als het product van de bedrijfstak van geen belang is voor de kwaliteit van producten of diensten van de kopers. Als de kwaliteit van het product van de kopers nauw samenhangt met het product van de bedrijfstak, zijn kopers in het algemeen weinig prijsbewust. Bedrijfstakken waar dit het geval is, zijn onder meer apparatuur voor olievelden (waar slecht functioneren kan leiden tot grote verliezen) en bijsluiters voor elektronische medische en testapparatuur, waarbij de kwaliteit van de bijsluiters van invloed kan zijn op de waardering van het product;

- als het product van de bedrijfstak de koper geen geld bespaart. Als het product van de bedrijfstak zichzelf vele malen terugbetaalt, is de koper zelden prijsbewust; hij is eerder geïnteresseerd in kwaliteit. Dit geldt voor diensten als investeringsbanken en accountantskantoren, waar beoordelingfouten kostbaar en beschamend kunnen zijn, en in bedrijfstakken als de plaatsbepaling van oliebronnen, waarbij een nauwkeurige meting duizenden dollars aan boorkosten kan besparen;
- als ze een reële dreiging vormt van ‘achterwaartse integratie’, om het product van de bedrijfstak zelf te gaan maken. De Grote Drie autoproducenten en belangrijke kopers van auto’s hebben vaak bedreigd voortaan zelf te produceren, als breekijzer bij onderhandelingen. Maar soms vormt de bedrijfstak voor de kopers een dreiging, dat zijn leden voorwaarts kunnen integreren.

De meeste uitingen van kopersmacht kunnen worden toegeschreven aan consumenten als groep, of aan industriële en commerciële kopers; het verschil zit in het referentiekader. Consumenten hebben bijvoorbeeld de neiging prijsbewuster te zijn als ze producten aanschaffen die niet gedifferentieerd zijn, die duur zijn ten opzichte van hun inkomen, of waarvan de kwaliteit niet bijzonder belangrijk is.

De onderhandelingspositie van detailhandelaren wordt door dezelfde regels bepaald, met één belangrijke toevoeging. Detailhandelaren kunnen aanzienlijk aan onderhandelingsmacht winnen als ze erin slagen het koopgedrag van de consument te beïnvloeden, zoals bij stereo-apparatuur, juwelen, gereedschap, sportartikelen en andere artikelen.

**Strategische actie** De keuze die een bedrijf maakt voor een bepaalde leverancier of voor een bepaalde kopersgroep moet worden gezien als een kritieke strategische beslissing. Een bedrijf kan haar strategische positie verbeteren door leveranciers of kopers te kiezen met te weinig macht om nadelige invloed uit te oefenen.

Meestal is de situatie zo dat een bedrijf in staat is om te kiezen aan wie het verkoopt – met andere woorden, kopersselectie. Het gebeurt maar zelden dat alle kopersgroepen waaraan een bedrijf verkoopt evenveel macht uitoefenen. Zelfs als een bedrijf aan slechts één enkele bedrijfstak verkoopt, bestaan er binnen die bedrijfstak gewoonlijk segmenten die minder macht uitoefenen (en daarom minder prijsbewust zijn) dan andere. Zo is bijvoorbeeld de markt van reserve-onderdelen voor de meeste producten minder prijsbewust dan de markt als geheel.

Als regel kan een bedrijf alleen aan machtige kopers verkopen en toch een bovengemiddelde winstgevendheid bereiken, als het tegen lage kosten binnen zijn bedrijfstak produceert, of als diens product enkele ongewone, om niet te zeggen unieke, kenmerken bezit. Emerson Electric haalt hoge op-

brengsten omdat zijn lage kosten het bedrijf altijd in staat stellen om gelijke of lagere prijzen te vragen dan de concurrenten.

Heeft het bedrijf geen lage kosten of een uniek product, dan zal verkoop aan iedereen een zelfondermijnd effect hebben, want hoe meer het bedrijf verkoopt, des te kwetsbaarder het wordt. Het bedrijf zal de moed moeten opbrengen om handel af te wijzen en slechts te verkopen aan minder machtige klanten.

Kopersselectie is de sleutel geweest tot het succes van National Can en Crown Cork & Seal. Zij concentreren zich op de segmenten van de conserven-industrie waar zij productdifferentiatie kunnen creëren, de dreiging van achterwaartse integratie zo klein mogelijk kunnen houden en op andere wijze de ontzagwekkende macht van hun klanten kunnen matigen. Natuurlijk kunnen sommige bedrijfstakken zich niet de luxe permitteren om 'goede' kopers te selecteren.

De macht van leveranciers- of kopersgroepen wordt vanzelfsprekend beïnvloed door veranderingen in de omgeving of door de strategische beslissingen van een bedrijf. In de confectiekleding is de bedrijfstak onder groeiende druk gekomen en geplaagd door dalende marges omdat de kopers (warenhuizen en kledingzaken) zich meer concentreerden en de macht werd overgenomen door grote ketens. De bedrijfstak is niet in staat geweest door middel van productdifferentiatie of overstapkosten de kopers voldoende in te sluiten en zo deze trends te neutraliseren.

## SUBSTITUUTPRODUCTEN

Substituutproducten of -diensten beperken het potentieel van een bedrijfstak, doordat ze een bovengrens stellen aan de prijzen die deze kan vragen. Tenzij de bedrijfstak de kwaliteit van het product kan verhogen of het op een of andere manier kan differentiëren (zoals via marketing) zullen de opbrengsten en mogelijk ook de groei afnemen.

Duidelijk is dat hoe aantrekkelijker de prijsstelling van substituten is, des te steviger staat de rem op het winstpotentieel van de bedrijfstak. Suikerproducenten die worden geconfronteerd met de grootschalige commercialisering van graansiroop met een hoog fructosegehalte, een surrogaat voor suiker, leren deze les momenteel.

Substituten beperken niet alleen de winsten in normale tijden; ze zorgen er ook voor dat het profijt dat een bedrijfstak kan trekken van hoogconjunctuur vermindert. In 1978 hadden de producenten van glasfiberisolatiemateriaal te maken met ongekende vraag als gevolg van hoge energieprijzen en streng winterweer. Maar de mogelijkheid van de bedrijfstak om de prijzen te verhogen werd ingeperkt door de overmaat aan vervangend isolatiemateriaal, waaronder cellulose, steenwol en schuimplastic. Deze substituten zullen een steeds sterkere beperking vormen omdat de fabrieken die nu door de producenten van fiberglasisolatie gebouwd worden, straks aan de vraag zullen hebben voldaan (en zelfs meer dan dat).

De meeste strategische aandacht verdienen die substituten die (a) een steeds betere prijs-prestatieverhouding dan het product van de bedrijfstak krijgen, of (b) worden geproduceerd in bedrijfstakken met hoge winst. Substituten verschijnen vaak snel op het toneel als een bepaalde ontwikkeling de concurrentie in de bedrijfstak verhoogt en daardoor de prijzen dalen of de kwaliteit verbetert.

#### MANOEUVREREN NAAR EEN GOEDE POSITIE

De rivaliteit onder bestaande concurrenten heeft de vertrouwde vorm van manoeuvreren naar een goede positie – waarbij gebruik wordt gemaakt van tactieken als prijsconcurrentie, introductie van nieuwe producten en reclame-campagnes. Intense rivaliteit is verbonden met de aanwezigheid van een aantal factoren:

- Het aantal concurrenten is groot of ze zijn ongeveer even groot en machtig. In veel bedrijfstakken in de Verenigde Staten zijn in de laatste jaren buitenlandse concurrenten natuurlijk een deel geworden van het concurrentiebeeld.
- De groei van de bedrijfstak is traag, waardoor het gevecht om een markt-aandeel door leden die willen uitbreiden, wordt bevorderd.
- Het product of de dienst is niet gedifferentieerd of heeft geen overstapkosten, waardoor kopers worden ingesloten en de ene partij wordt beschermd tegen aanvallen op zijn klanten van een andere partij.
- De vaste lasten zijn hoog of het product kan bederven, waardoor de verleiding groot is om de prijzen te verlagen. Veel producenten van grondstoffen als papier en aluminium hebben met dit probleem te maken als de vraag afneemt.
- De capaciteit neemt gewoonlijk in grote stappen toe. Dergelijke extra capaciteit, zoals in de bedrijfstak van chloor en vinylchloride, ontwricht het evenwicht tussen vraag en aanbod en leidt vaak tot perioden van overcapaciteit en prijsdalingen.
- De uitredingsbarrières zijn hoog. Vanwege uitredingsbarrières, net als vanwege zeer specialistische bedrijfsmiddelen of loyaliteit van het management ten opzichte van de branche, blijven bedrijven concurreren, zelfs al zijn de opbrengsten laag of zelfs negatief. Het capaciteitsoverschot blijft en de winstgevendheid van de gezonde concurrenten wordt aangetast door de aanklappende zieke concurrenten.<sup>1</sup> Als de gehele bedrijfstak geplaagd wordt door overcapaciteit, zoekt

deze mogelijk overheidssteun – vooral als er buitenlandse concurrentie aanwezig is.

- De rivalen verschillen in strategie, oorsprong en ‘persoonlijkheid’. Ze verschillen van mening over de wijze van concurreren en er vinden voortdurend frontale botsingen plaats.

Als een bedrijfstak volwassen wordt, verandert het groeipercentage, met als resultaat afnemende winsten en (vaak) een reorganisatie. Tijdens de enorme hausse in de toerfietsenindustrie begin jaren zeventig ging het vrijwel iedere producent goed; maar daarna heeft de trage groei hoge winsten uitgeschakeld, behalve voor de sterkste concurrenten, om maar te zwijgen van vele zwakkere bedrijven. Hetzelfde winstscenario is men in bedrijfstak na bedrijfstak tegengekomen – sneeuwmobielen, spuitbussen en sportuitrusting zijn slechts enkele voorbeelden.

Een overname kan een compleet andere persoonlijkheid introduceren in een bedrijfstak, zoals het geval was bij de overname door Black & Decker van McCullough, de producent van kettingzagen. Technologische innovaties kunnen het niveau van de vaste lasten van het productieproces enorm verhogen, zoals het geval was bij de verschuiving in de jaren zestig van het afdrucken van afzonderlijke foto's naar de ‘ketenafdruk’ in foto-ontwikkelcentrales.

Hoewel een bedrijf moet leren leven met veel van deze factoren – omdat ze nu eenmaal inherent zijn aan bedrijfseconomie – is er toch een zekere speelruimte, waarin het de zaken kan verbeteren door strategische verschuivingen. Het kan bijvoorbeeld proberen om de overstapkosten van de koper of de productdifferentiatie te verhogen. Door de verkoopinspanningen te concentreren op de snelst groeiende segmenten van de bedrijfstak of op marktgebieden met de laagste vaste lasten, kan het effect van de concurrentie worden verlaagd. Als het haalbaar is, moet een bedrijf proberen om de confrontatie met concurrenten met hoge uittredingsbarrières te vermijden om zo een verbitterde prijsenslag uit de weg te gaan.

## **Formuleren van een strategie**

Wanneer duidelijk is welke krachten invloed hebben op concurrentie in een bedrijfstak en wat hun onderliggende oorzaken zijn, kan de ondernemingsstrategie de sterke en zwakke punten van het bedrijf vaststellen. De kritieke sterke en zwakke punten zijn strategisch gezien de positie van het bedrijf tegenover de onderliggende oorzaken van elke kracht. Waar staat het bedrijf ten opzichte van substituten? En waar ten opzichte van de bronnen van toetredingsbarrières?

Vervolgens kan de strategie een actieplan ontwerpen, dat kan inhouden: (1) het bedrijf in een dusdanige positie manoeuvreren dat zijn kwaliteiten de



beste verdediging vormen tegen de concurrentiekracht, en/of (2) het machts-evenwicht door strategische manoeuvres beïnvloeden en daarmee de positie van het bedrijf verbeteren, en/of (3) anticiperen op verschuivingen in de factoren die aan deze krachten ten grondslag liggen, in de hoop de verandering uit te buiten door een geschikte strategie te kiezen, gericht op het nieuwe evenwicht, voordat de concurrenten de verschuiving hebben opgemerkt. Ik zal elke strategische aanpak beurtelings behandelen.

### HET BEDRIJF POSITIONEREN

De eerste aanpak gaat uit van een gegeven structuur van de bedrijfstak en past de sterke en zwakke punten van het bedrijf hieraan aan. De strategie kan worden beschouwd als het opbouwen van een verdediging tegen de concurrentiekrachten of het zoeken naar de positie in de bedrijfstak waar deze krachten het zwakst zijn.

De mogelijkheden van het bedrijf en de oorzaken van concurrentiekrachten bepalen in welke gebieden het bedrijf de concurrentiestrijd moet aangaan en waar het die uit de weg moet gaan. Wie produceert tegen lage kosten kan ervoor kiezen aan machtige kopers te verkopen en daarbij te zorgen dat ze alleen producten kopen die niets te duchten hebben van substituten.

Het succes van Dr Pepper in de frisdrankenindustrie illustreert het vermogen van een superieure strategie die een realistische kennis van de sterke punten van het bedrijf koppelt aan een degelijke analyse van de bedrijfstak. Coca-Cola en PepsiCola domineren de bedrijfstak van Dr Pepper, waarin veel kleine producenten nog strijden om een stukje van de markt. Dr Pepper besloot het segment met de grootste afzet te vermijden, handhaafde een klein smaakassortiment, zag af van de ontwikkeling van een aangesloten bottelaarsnetwerk, en deed stevig aan marketing. Het bedrijf positioneerde zich zo dat het optimaal bestand was tegen de concurrentiekracht en tegelijk zijn kleine omvang uitbuitte.

In de frisdrankenindustrie – goed voor 11,5 miljard dollar – zijn de toetredingsbarrières in de vorm van merkbekendheid, marketing en toegang tot een bottelaarsnetwerk enorm hoog. In plaats van de formidabele kosten en schaalvoordelen van een eigen bottelaarsnetwerk te accepteren – oftewel het voorbeeld te volgen van de Grote Twee en Seven-Up – bracht Dr Pepper het voordeel van de aparte smaak van zijn drank tot gelding door te ‘mee te rijden’ met de bottelaars van Coke en Pepsi, die een volledig assortiment aan hun klanten wilden verkopen. Dr Pepper bood het hoofd aan deze machtige kopers door middel van buitengewone service en andere inspanningen om ze beter te behandelen dan Coke en Pepsi.

Veel kleine bedrijven in de frisdrankenbranche bieden coladrink aan, waardoor ze een frontale concurrentiestrijd met de groten moeten aangaan. Dr Pepper daarentegen voerde de productdifferentiatie op, met een beperkt assortiment aan dranken gebaseerd op een bijzondere smaak.

Ten slotte bestreed Dr Pepper Coke en Pepsi met een reclamestorm die de 'unieke smaak' benadrukte. Deze campagne bouwde een sterke merkbekendheid en grote klantenloyaliteit op. Een bijkomend voordeel was dat het recept lagere kosten aan grondstoffen met zich meebracht, wat het bedrijf een absoluut kostenvoordeel gaf ten opzichte van zijn belangrijkste concurrenten.

Er bestaan geen schaalvoordelen in de productie van frisdrank, dus kon Dr Pepper bloeien ondanks zijn kleine aandeel in de branche (6 procent). Dr Pepper ging de strijd aan in de marketing maar ging deze uit de weg in productassortiment en in distributie. Deze slimme positionering, gecombineerd met een goede uitvoering, heeft geleid tot een benijdenswaardige staat van dienst in rendement en op de aandelenmarkt.

#### INVLOED OP HET EVENWICHT

Een bedrijf kan bij het omgaan met de krachten die de concurrentie in een bedrijfstak beheersen, een strategie opstellen die de aanval kiest. Deze strategie doet meer dan zich verweren tegen de krachten zelf; ze heeft tot doel de oorzaken te veranderen.

Innovaties op marketinggebied kunnen merkbekendheid met zich meebrengen of het product op andere wijze differentiëren. Kapitaalinvesteringen in grote productiefaciliteiten of verticale integratie zijn van invloed op toetredingsbarrières. Het machts-evenwicht is enerzijds het gevolg van externe factoren en ligt anderzijds in handen van het bedrijf zelf.

#### UITBUITEN VAN VERANDERING BINNEN EEN BEDRIJFSTAK

De ontwikkeling van een bedrijfstak is strategisch belangrijk, omdat deze natuurlijk veranderingen in de hierboven genoemde bronnen van concurrentie met zich meebrengt. In de bekende levenscyclus van een product bijvoorbeeld veranderen de groeipercentages, neemt de productdifferentiatie volgens zeggen af als de branche volwassener wordt, en hebben de bedrijven de neiging om verticaal te integreren.

Deze trends zijn op zichzelf niet zo belangrijk; wel kritiek is de vraag of ze een effect hebben op de bronnen van concurrentie. Neem verticale integratie. In de tot volwassenheid komende bedrijfstak van minicomputers vindt uitgebreid verticale integratie plaats, zowel in de fabricage als in de software-ontwikkeling. Door deze zeer belangrijke trend nemen de schaalvoordelen enorm toe, evenals het kapitaal dat nodig is om te concurreren in de bedrijfstak. Hierdoor worden op hun beurt de toetredingsbarrières verhoogd en is het mogelijk dat enkele kleinere concurrenten uit de bedrijfstak worden verdreven als de groei zich stabiliseert.

Strategisch gezien zijn uiteraard die trends het belangrijkste die een effect hebben op de bronnen van concurrentie in de bedrijfstak, en die waardoor nieuwe oorzaken van kracht opkomen. In de sector van drijfgasverpakkingen

bijvoorbeeld domineert nu de trend naar minder productdifferentiatie. Hierdoor is de macht van de kopers toegenomen, zijn de toetredingsbarrières verlaagd en is de concurrentie heviger geworden.

Het door mij beschreven kader voor de analyse van concurrentie kan ook worden gebruikt om de uiteindelijke winstgevendheid van een bedrijfstak te voorspellen. Bij een planning op lange termijn moet men elke concurrentiekracht onderzoeken, de grootte van elke onderliggende oorzaak voorspellen en vervolgens een beeld vormen van het waarschijnlijke winstpotentieel van de bedrijfstak.

Het resultaat van een dergelijk onderzoek kan aanzienlijk verschillen van de bestaande bedrijfstakstructuur. Tegenwoordig zijn er bijvoorbeeld tientallen en misschien wel honderden bedrijven actief in de zonnepanelenbranche, geen enkele met een overheersende marktpositie. Toetreding tot deze branche is eenvoudig, en de concurrenten doen hun best om zonnewarmte te presenteren als een beter substituuut voor conventionele methoden.

Het potentieel van deze bedrijfstak zal grotendeels afhangen van toekomstige toetredingsbarrières, de positie van de bedrijfstak ten opzichte van substituten, de uiteindelijke intensiteit van de concurrentie en de machtspositie die wordt ingenomen door kopers en leveranciers. Deze kenmerken zullen op hun beurt weer worden beïnvloed door factoren als merkbekendheid, belangrijke schaalvoordelen of ervaringscurves bij de fabricage van apparatuur door technologische veranderingen, de uiteindelijke kapitaalkosten bij concurrentie en het aandeel van de vaste lasten in productiefaciliteiten.

Er zijn rechtstreekste voordelen verbonden aan het kader van de concurrentieanalyse bij de opzet van een diversificatiestrategie. Het wordt mogelijk om antwoord te geven op de uiterst lastige vraag die inherent is aan de keuze voor diversificatie: ‘Wat is het potentieel van deze bedrijfstak?’ In combinatie met een afgewogen oordeel bij de toepassing ervan, kan een bedrijf met dit kader een veelbelovende bedrijfstak ontdekken vóórdat deze belofte wordt weerspiegeld in de prijzen van overnamekandidaten.

## Rivaliteit met vele facetten

Bedrijfsmanagers hebben veel aandacht besteed aan de afbakening van hun bedrijfstakken; een cruciale stap bij de formulering van een strategie. Theodore Levitt pleitte in zijn klassieke artikel uit 1960 in de *Harvard Business Review* er sterk voor om de bijziendheid van een beperkte, productgeoriënteerde afbakening van de bedrijfstak te vermijden.<sup>2</sup> Andere kenners hebben ook de noodzaak benadrukt om bij afbakening van een bedrijfstak niet alleen te kijken naar het product maar ook naar de functie, verder te kijken dan de nationale grenzen naar potentiële buitenlandse concurrentie, en niet alleen naar de huidige concurrenten maar ook naar de mogelijke concurrenten van morgen. Het gevolg van deze waarschuwingen was dat de juiste afbake-

ning van de bedrijfstak of -takken waarin een bedrijf actief is, onderwerp van eindeloze discussies werd.

Eén reden voor deze discussie is de wens om nieuwe markten te exploiteren. Een andere, misschien wel belangrijkere reden is de angst om latente bronnen van concurrentie, die ooit de bedrijfstak kunnen bedreigen, over het hoofd te zien. Veel managers concentreren zich in het gevecht om een markt-aandeel zo eenzijdig op hun directe tegenstanders dat ze niet beseffen dat ze ook concurreren met hun klanten en hun leveranciers om onderhandelingsmacht. Onderwijl vergeten ze ook om alert te zijn op nieuwkomers in de strijd of herkennen onvoldoende de subtiele dreiging van substituu-producten.

Het geheim van groei – en zelfs van voortbestaan – is een positie die minder kwetsbaar is voor een frontale aanval van al of niet gevestigde tegenstanders, en minder kwetsbaar voor uitholling door kopers, leveranciers en substituten. Zo'n positie kan op vele tactieken berusten: hechte relaties met favoriete klanten, productdifferentiatie (effectief dan wel psychologisch) door middel van marketing, voorwaarts of achterwaarts integreren, of vestiging van technologisch leiderschap.

## Noten

1. Zie voor een volledige bespreking van uittredingsbarrières en hun gevolgen voor de strategie mijn artikel, 'Please Note Location of Nearest Exit', *California Management Review* 19, nr. 2 (winter 1976): p. 21.
2. Theodore Levitt, 'Marketing Myopia', *Harvard Business Review* 53, nr. 5 (1975): p. 26.