



## De niet bestaande keuze

**Auteur(s):**

Schreuder, H.

**Verschenen in:**

ESB, 81e jaargang, nr. 4047, pagina 179, 28 februari 1996

**Rubriek:**

Column

**Trefwoord(en):**

ondernemingsstrategie

**Er wordt nogal eens gediscussieerd over kostenconcurrentie versus productdifferentiatie. Dat is niet verwonderlijk, omdat dit een belangrijk thema is, niet alleen op macroniveau (de Nederlandse economie) maar ook, en naar mijn overtuiging vooral, op het microniveau waarop de concurrentie uiteindelijk plaatsvindt: de in Nederland gevestigde ondernemingen.**

Op macroniveau is de belangrijkste vraag of Nederland kan en wil concurreren met activiteiten waarin kosten- of prijsconcurrentie belangrijk of zelfs dominant is. Anders gezegd: heeft de Nederlandse economie de keuze om zich geleidelijk af te wenden van kostenconcurrentie en zich meer toe te leggen op activiteiten met hogere toegevoegde waarden? Kunnen wij hoge kostenniveaus in stand houden door uit te wijken naar activiteiten die zulke kostenniveaus kunnen dragen en die door differentiatie redelijk beschermd zijn tegen de internationale concurrentie? Mijn stelling is dat die keuze niet bestaat, omdat:

» de mogelijkheden tot duurzame differentiatie steeds kleiner worden (o.a. door snellere imitatie);

» mede daardoor, kostenconcurrentie ook al snel een factor van betekenis wordt in gedifferentieerde activiteiten;

» economische activiteiten vaak sterk vervlochten zijn in clusters of ketens. Die ketens bevatten altijd schakels die onderhevig zijn aan kostenconcurrentie. En u kent het spreekwoord dat zegt dat ketens slechts zo sterk zijn als hun zwakste schakels;

» en tot slot (maar waarschijnlijk het meest belangrijk): het inzicht is gegroeid dat voor alle economische activiteiten de tegenstelling die hier wordt gesuggereerd, niet bestaat. Het is niet kostenconcurrentie versus productdifferentiatie, maar kostenconcurrentie en productdifferentiatie.

Ik wil die stelling onderbouwen vanuit het microniveau want, zoals gezegd, vindt de concurrentie daar tenslotte plaats. In 1980 introduceerde Porter het inmiddels klassieke onderscheid in generieke concurrentiestrategieën tussen 'overall cost leadership' (bedrijfstakwijd), 'differentiatie' (langs vele dimensies, ook bedrijfstakwijd) en 'focus' (afgestemd op specifieke klanten, producten of regio's). Bij de differentiatiestrategie waarschuwt Porter er voor om deze niet te verabsoluteren: "It should be stressed that the differentiation strategy does not allow the firm to ignore costs, but rather they are not the prime strategic target". Maar hoe dit ook zij, de onderneming moet wel een fundamentele keuze maken: "... The firm failing to develop its strategy in at least one of the three directions is in an extremely poor strategic situation, ... it is stuck in the middle ... and is almost guaranteed low profitability".

Het Porteriaanse denken is voor vele ondernemingen leidraad geweest in de jaren tachtig en is ook onderwerp geweest van empirisch onderzoek. Als we nu de balans opmaken van die ervaringen en onderzoekresultaten, is die wat mij betreft sterk positief. Maar voor 'stuck in the middle'-situaties zijn weinig aanwijzingen gevonden, noch in de praktijk, noch in het empirisch onderzoek. De reden daarvoor is dat ondernemingen in het algemeen niet de luxe hebben om de fundamentele keuze te maken die Porter schetst. Het is niet of kostenconcurrentie of productdifferentiatie. Voor de meeste producten, moet zowel op kosten als op andere kenmerken worden geconcentreerd.

Robin Cooper onderzocht het concurrentiebeleid van Japanse ondernemingen die opereren in uiterst competitieve internationale markten <sup>1</sup>. Denk daarbij aan ondernemingen als Isuzu, Komatsu, Kyocera, Mitsubishi Kasei, Nissan en Sony, ondernemingen die veelal producten met een hoge toegevoegde waarde produceren, voor internationale markten. Bovendien stelt Cooper dat alle door hem onderzochte ondernemingen reeds 'lean production' hadden toegepast. In de concurrentie tussen 'lean producers' is, aldus Cooper, geen plaats voor de generieke strategieën van kostenleiderschap of productdifferentiatie. Duurzame concurrentievoordelen zijn namelijk op deze wijze niet te verwerven. Zowel qua kostenniveaus als qua vernieuwing en imitatie is het een voortdurend 'haasje over springen' van concurrenten.

Coopers voornaamste bevinding is dat 'lean producers' in Japan concurreerden op drie dimensies tegelijk, namelijk zowel op de kosten c.q. de prijs, als op functionaliteit (=producteigenschappen), als op kwaliteit. Hij noemt deze constellatie 'the survival triplet', omdat er een bandbreedte is waarbinnen de onderneming op alle drie dimensies moet scoren om te kunnen overleven in de concurrentiestrijd. Alleen ondernemingen die op deze drie dimensies binnen de noodzakelijke bandbreedte vallen, kunnen het zich veroorloven om een afweging te maken tussen bijvoorbeeld prijs en kwaliteit. De intense concurrentie zorgt er echter voor dat er steeds minder ruimte is voor dergelijke afwegingen.

Coopers onderzoek vond plaats in Japan, maar beschrijft natuurlijk verschijnselen die zich wereldwijd voordoen als gevolg van internationale concurrentie. Landen met een sterke munt, zoals Japan en Nederland, zullen echter als eersten de druk tot kostenconcurrentie en productiviteitsgroei ervaren. Ik hoop dat wij niet alleen op micro- maar ook op macroniveau geen illusies zullen koesteren over de vluchtweg van differentiatie. Differentiatie moet, maar vluchten voor kostenconcurrentie kan niet meer.

Zie ook:

D. Jacobs, [Discussie: De illusie van geen keuze](#), *ESB*, 17 april 1996, blz. 348.

H. Schreuder, [Naschrift: Geen illusies over de keuze](#), *ESB*, 17 april 1996, blz. 348

---

1 R. Cooper, *When lean enterprises collide*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.