



De prijs, het bewijs en de belofte

Auteur(s):

Witteloostuijn, A. van

*De auteur is hoogleraar Organisatie aan de Universiteit Maastricht.***Verschenen in:**

ESB, 82e jaargang, nr. 4127, pagina 847, 4 november 1997

Rubriek:

Uit de vakliteratuur

Trefwoord(en):

uit, de, vakliteratuur, ondernemingsstrategie

Peter Leeflang en Dick Wittink hebben een prijs gewonnen. Hun artikel 'Competitive reaction versus consumer response: do managers overreact?' is uitgeroepen tot de beste bijdrage aan *de International Journal of Research in Marketing* van 1996¹. De centrale vraag in het artikel is in welke mate managers te actief of juist te passief reageren op merken-acties van concurrenten.

De merkenacties hebben betrekking op vijf marketingvariabelen: prijsstelling, pakketverkoop, terugstorting, kwantumkorting, bonusaanbieding en detailhandeladvertenties. Met behulp van wekelijkse data over de verkoop van merkartikelen in 150 winkel-filialen worden verschillende hypothesen over promotie-acties en de reacties hierop van concurrenten getoetst. De hypothesen zijn afgeleid van een micro-economisch model dat is gebaseerd op optimale reactie-elasticiteiten. Een cruciale veronderstelling is dat marktaandeelhandhaving het doel is van elke merkmanager. Er kan vervolgens empirisch worden nagegaan wat de reactie van merk A is in termen van elk van de vijf instrumenten op een advertentie-actie van merk B. De bevindingen wijzen grosso modo in de richting van overreactie. Het resultaat van de actie-reactiepatronen is een escalatie van de concurrentiestrijd: de producenten van en handelaren in merkartikelen raken verstrikt in een zichzelf versterkend proces van promotieconcurrentie.

De escalerende concurrentiestrijd is het resultaat van een gevangenendilemma. Ondernemingen geven miljoenen uit aan promotie omdat hiermee negatieve effecten op hun omzetten worden voorkomen. Ook universitair Nederland is inmiddels in deze val getrapt: de Colleges van Besturen besteden elk jaar weer grote bedragen aan studentenwerving en imago-versterking. Overigens beperkt deze escalatie zich niet tot reclame-activiteiten. Het is bijvoorbeeld ook de vraag in hoeverre de eindeloze reeks van introducties van verfijnde varianten op bestaande productvariëteiten nog veel kan toevoegen aan het maatschappelijke welzijn.

Het feitelijke gedrag van ondernemingen wordt gekenmerkt door een lange rij van menselijke trekken. Leeflang en Wittink schenken veel aandacht aan een gedragstheoretische verklaring voor het escalatiegedrag van het management van bedrijven. Hierbij verwijzen zij onder meer naar de rol van fouten ten gevolge van simplificatie, vertekening, overschatting en perceptie door de beslisser. Deze karakteristieken van menselijk (beslis)gedrag zijn keer op keer aangetoond in psychologisch onderzoek. Met de bestudering van de gevolgen hiervan voor concurrentiegedrag en marktwerking is echter pas een voorzichtig begin gemaakt in de industrieel-economische en organisatiewetenschappelijke literatuur².

Regelmatig kranten lezen en tv kijken is voldoende om een overtuigende indruk te krijgen van de escalerende merkenstrijd om aandacht. De waspoeder-, luier- en maandverbandoorlogen liggen bijvoorbeeld nog vers in het geheugen. In deze context is het tekenend dat in Nederland zo'n tien miljard gulden per jaar wordt uitgegeven aan reclame-uitingen³. Aan hoger en universitair onderwijs en onderzoek wordt jaarlijks ongeveer twee miljard minder uitgegeven! En wat het nog erger maakt: een groot deel van de reclame-uitgaven hebben geen of nauwelijks invloed op het koopgedrag van de klanten.

Vanuit het perspectief van de micro-economen is het onderzoek van Leeflang en Wittink een merkwaardige variatie op het neoklassieke model van het bedrijf en de markt. Voor hen is de veronderstelling van winstmaximalisatie immers heilig. De handhaving van het marktaandeel is hiervan hooguit een afgeleide. Opvallend zijn ook de grote, maar niet benutte, raakvlakken met de industriële economie in het algemeen en de speltheorie in het bijzonder. Binnen deze deelterreinen van de economische wetenschappen is de ene na de andere geavanceerde analyse van strategisch marktgedrag geproduceerd. Twee voorbeelden: het werk van de industrieel econoom Sutton bevat inzichtelijke speltheoretische analyses van de escalatie van concurrentie via advertentie-uitgaven⁴, terwijl in het klassieke artikel van Bulow, Geanakoplos en Klemperer een fraaie typologie van strategische actie-reactiepatronen wordt geboden⁵. Vanuit het perspectief van de organisatiewetenschapper is de nadruk op het niet-winstmaximaliserend gedrag van ondernemingen hoopgevend. De eclectische organisatiewetenschapper geniet hiervan met volle teugen; voor traditionele industrieel-econoom is het een gruwel.

Het artikel van Leeflang en Wittink maakt twee dingen duidelijk. In de eerste plaats wordt binnen Nederland hoogwaardig bedrijfseconomisch onderzoek verricht. In de tweede plaats heeft de balkanisering van de economische wetenschappen - in binnen- en buitenland - geleid tot een enorme voorraad onbenutte synergieën. Ook binnen de economische wetenschappen is sprake van een twijfelachtige productproliferatie. Natuurlijk is multi- of inter-disciplinair onderzoek niet zalmakend, maar een verkenning van de grensgebieden tussen de disciplines kan bijzonder vruchtbaar zijn. De hierboven geschetste raakvlakken met de industriële economie en de organisatiewetenschappen lijken hiervoor in ieder geval legio mogelijkheden te bieden. Dat houdt een belofte in voor de toekomst

1 P.S.H. Leeflang en D.R. Wittink, Competitive reaction versus consumer response: do managers overreact?, *International Journal of Research in Marketing*, 1996, blz. 103-119.

2 A. van Witteloostuijn, Bridging behavioral and economic theories of decline: organizational inertia strategic competition and chronic failure, *Management Science*, te verschijnen.

3 H. Heemskerk, Vicieuze cirkel van irritante reclame kost bergen geld, *NRC Handelsblad*, 9 augustus 1997.

4 J. Sutton, *Sunk costs and market structure: price competition, advertising and the evolution of concentration*, MIT Press, Cambridge, MA, 1991.

5 J.I. Bulow, J.D. Geanakopos en P.D. Klemperer, Multimarket oligopoly: strategic substitutes and complements, *Journal of Political Economy*, 1985, blz. 488-511.